Quebec Labour and Management Experiences with Workplace Innovation

Background Document for Lessons Learned
on the Innovative Workplace

Prepared by the
Canadian Labour Market and Productivity Centre
For Evaluation and Data Development Branch
Strategic Policy
Human Resources Development Canada
July, 1997

103-00576/

TABLE OF CONTENTS

1.0 OVERVIEW AND INTRODUCTION 1

2.0 THE CONTEXT OF WORKPLACE INNOVATION IN QUEBEC 3

3. 0 NEW APPROACHES IN LABOUR RELATIONS 7

4.0 CASES OF WORKPLACE INNOVATIVE EXPERIENCES 11

- 4.1 Aciers inoxidables Atlas and Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN) .. 11
- 4.2 Câble Alcan (Saint Maurice) and Syndicat des travailleurs de l'Alcan de la Mauricie (CSN) 13
- 4.3 Les Forges de Sorel and Syndicat des aciers forgés Sorel (CSN) 14
- 4.4 Goodyear (Valleyfield) - Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (FTQ) 15
- 4.5 General Electric (Bromont) - no union 16
- 4.6 Lauralco Quebec Inc. (Deschambault) - no union 17
- 4.7 BPCO (Pont-Rouge) - Centrale des syndicats démocratiques (CSD) 18
- 4.8 Papiers Perkins (Laval) - Syndicat des employés des Papiers Perkins (CSN) ... 19
- 4.9 Papiers Scott (Crabtree) - CSN 20
- 4.10 Produits forestiers Alliance Inc. (Donnacona), Fédération du papier et de la forêt (CSN) 21
- 4.11 CAMCO Inc. (Montreal) - CEP (FTQ) 22
- 4.12 Frigidaire Canada Ltée. (L'Assomption) and Locals 1148 and 2753, International Association of Machinists (FTQ) 23
- 4.13 Inglis Ltée. (Montmagny) and Centrale des syndicats démocratiques (CSD) . 23
- 4.15 Crane Canada Inc. (Montreal) - Union internationale du verre, mouleurs, poterie et autres (FTQ) 24
- 4.16 Shell Canada. (Montreal-East refinery) - Travailleurs unis du pétrole du Canada (FTQ) 25
- 4.17 Christie Brown. (Montreal) - Syndicat international des travailleurs et des travailleuses de la boulangerie, confiserie et du tabac (FTQ) and Association internationale des machinistes (FTQ) 26
- 4.18 Econogros, Division of Metro-Richelieu - Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce (FTQ) 27
- 4.19 Weston Bakeries (Longueuil) - Syndicat des employés de la boulangerie Weston (CSD) 27

5.0 CHARACTERISTICS OF INNOVATIVE WORKPLACE EXPERIENCES. 29

6.0 CONCLUSION 31

BIBLIOGRAPHY 33

1.0 Overview and Introduction*

The economic upheaval of the 1980s, free trade, globalization increased competition, and the recession of the early 1990s, signaled the end of economic complacency for both employers and unions in Quebec. Against a backdrop of plant closures and serious competition problems, companies were forced to increase quality and lower costs. These dramatic changes forced labour and management to re-think the nature and extent of their relationship in the workplace.

This paper examines and summarizes recently published material on how and why these workplace innovations came about in Quebec, the impact they had on the province's economy and what the rest of Canada can learn from it. It also includes an examination of labour and management attitudes and motivations toward innovative practices and the reconciliation efforts required by both sides.

It cites and describes a number of recent innovative workplace experiences in several sectors of the Quebec economy.

Finally, this review tries to go beyond the economics involved and looks at the different approaches of labour, management and governments in dealing with industrial relations issues.

---

* **Glossary of Acronyms**

CAMO	Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre
CEP	Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier
CIQ	Committee of Implementation of Quality
CSD	Centrale des syndicats démocratiques
CSN	Confédération des syndicats nationaux
FTQ	Fédération de travailleurs et des travailleuses du Québec
NFWO	New Form of Work Organization

We discover that instead of trying to ignore or deny the existence of conflict as part and parcel of labour-management relationships, the parties agree to accept it and to work together at trying to reconcile their divergent interests.

2.0 The Context of Workplace Innovation in Quebec

Coming out of the 1980s and in the early 1990s, employers realized that growth and profitability in the new environment could only be achieved through technological improvements, redesign of the production process, greater emphasis on human resources management and increased worker involvement in the well-being of the company. For management, workplace innovation is based on increased efficiency, productivity, quality, and profitability and lower costs. The road to achieve these results inevitably requires worker buy-in.

Successive recessions and persistent high unemployment rates had a sobering effect. As Clément Godbout, President of the Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec said: "Without a plant, there is no union, we have become more attentive to the problems of the industry"[1].

Lapointe and Paquet[2], in a survey of 114 local union officers in Quebec as to their attitudes towards new forms of work organization (NFWO), found a significant level of support and acceptance of workplace innovation, in particular for Total Quality Programs. Quality circles and semi-autonomous teams were not as highly supported.

Attitude of local union officers towards NFWO			
NFWO	Defensive %	Critical %	Offensive %
Job enrichment	17	52	31
Job rotation	26	32	48
Trades flexibility	33	40	27
Semi-autonomous teams	36	32	32
Quality circles	38	32	30
Total quality	16	42	42
Quality of work life	15	14	71

1 Le Devoir, May 1, 1992, Special section.

2 LAPOINTE, Paul-André et PAQUET, Renaud. " Syndicalisme et nouvelles formes d'organisation du travail : les positions des dirigeants syndicaux locaux ". Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 49, no 2, 1994, 282-303.

Some analysts point out that since that survey, the level of support and acceptance of local union officers has grown significantly.

The study further notes that the three largest central labour organizations in Quebec, the CSD (in 1985[3] and 1988[4]) the CSN (in 1990[5] and 1991[6]) and the FTQ (in 1991[7] and 1993[8]), have all adopted policies clearly supporting workplace democratization and innovation. Such endorsement by all the Quebec central labour bodies, coupled with active education programs for union representatives and officers, is expected to lower any remaining opposition at the local level. Not only should local union officers react favourably to innovative workplace initiatives, but they are encouraged to take a pro-active role in promoting workplace democratization.

The CSN policy of promoting innovative practices in work organization calls for the following union approach:

1. Before engaging in joint activities with the employer, the union has to do its own financial and organizational analysis of the company and the participants have to receive adequate union training.

2. There must be clearly defined objectives and implementation mechanisms for improved plant operations and working conditions. These must be based on a consensus between labour and management, and financial and organizational transparency.

3. The main goal of the process is to protect and promote employment. Better organized companies are more productive, offer better quality products, are more competitive, which leads to the potential of increased employment.

---

3 CENTRALE DES SYNDICATS DÉMOCRATIQUES. 1985. *Partenaires d'égal à égal : c'est un droit,* Montréal

4 CENTRALE DES SYNDICATS DÉMOCRATIQUES. 1988. D"égal à égal dans les décisions, un défi au syndicalisme, Montréal

5 CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX. 1990. Procès-verbal du 55e Congrès de la CSN, 5 au 11 mai 1990. Montreal

6 CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX. 1991. *Prendre les devants dans l'organisation du travail.* Montreal

7 FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET DES TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC. 1991. *Pour un Québec des Solidarités.* Montréal

8 FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET DES TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC. 1993. *Face aux changements. De nouvelles solidarités.* Montréal

4. Establish trust. Keep the process away from collective bargaining. Temporary agreements or Letters of Understanding should be used to modify some contractual restrictive practices. Keeping the collective agreement intact (status quo) offers an incentive to convince management to settle differences amicably.

5. There needs to be joint labour-management analysis of the situation of the company and discussion of global orientations.

6. The parties should establish a joint steering committee to oversee the changes.

7. Various ad hoc and permanent joint committees to study issues and problems and make recommendations may also be required.

8. The process should be continuous.

The CSN approach goes beyond collaboration in a reactive sense in order to save a plant and protect jobs. It encourages a proactive process in order to gain more power from employers and acquire new rights for workers.

In the early 1990s, the FTQ also adopted a positive attitude towards workplace innovation although in a less proactive manner. In their approach, the overwhelming reason for participation was protection of jobs. The structure of the FTQ, a central labour body with numerous independent affiliated unions, does not easily lend itself to a more proactive role. Therefore, the FTQ opted to generally support workplace change, as well as to institute union education programs to better equip union representatives with the knowledge and tools for participating in innovative ventures. As the education process worked its way through, most FTQ affiliated unions have embraced joint labour-management innovative practices in the workplace.

The CSD, whose creation was linked directly to a less dogmatic and confrontational type of trade unionism and a greater willingness to participate joint initiatives, has supported innovative workplace practices since the early 1980s.

Although employers seem to have agreed to relinquish some management control in order to gain worker buy-in and unions have embraced the innovative workplace practices in order to save jobs, both parties need to develop mutual trust if the exercise is to be successful. Harrisson[9], in a study of the development

---

9 HARRISSON, Denis et Normand LAPLANTE, "Confiance, coopération et partenariat: un processus de transformation dans l'entreprise québécoise", *Relations industrielles, Numéro thématique Syndicats et restructuration économique*, vol. 49, no. 4, 1994, pp. 637-670.

of new types of interaction between the parties in four Quebec manufacturing establishments, observed, at the local level, a transformation in the relationship between management and the union. In the four cases studied, trust was built with the aid of joint labour-management committees, equipped with all the relevant information, developing a true partnership and focused on implementing changes benefitting both parties.

The establishment of mutual trust and acceptance is somewhat easier to achieve in Quebec. There is a long history of business, labour and management meeting throughout the years at various economic summits. Labour enjoys a legitimacy in Quebec that is absent in other provinces. Under the old system of decrees governing salaries and working conditions in the various economic sectors, both labour and management had to work jointly on "comités paritaires". Consequently, Quebec employers and unions have a long history of mutual recognition.

3.0 New approaches in labour relations

The major characteristic underlying most innovative workplace or industrial relations practices is a quest for increased flexibility and capacity to adapt to a rapidly changing environment. Des Trois Maisons (1994)[10] identifies five areas of flexibility along with examples of negotiated arrangements worthy of special mention.

a) *Technological flexibility*: This is the capacity of the parties to balance the requirement for major investments in technological change with the capacity to protect jobs. For example, **Goodyear Canada and CEP Local 143, FTQ**, negotiated a clause where the employer agrees to use an attrition philosophy to prevent job losses resulting from technological change or productivity improvements. The company further agrees to keep the displaced workers at work with a maximum limit of 1% of the labour force required to maintain the production levels. The **Société Alcan (Arvida) and the Syndicat national des employés de l'Aluminium d'Arvida** reached an agreement calling for the employer to advise the union as soon as technological, organizational or work practice changes are contemplated. This notice has to be given to a joint committee on changes (2 labour, 2 management) along with the implementation plan for the proposed changes. This committee can create ad hoc committees to study the files of affected employees, interview them and make recommendations on the modalities of the implementation of the changes.

b) *Skills flexibility*: This is the capacity of organizations to provide adequate training and skills upgrading to respond to a changing work environment. For example **Abitibi Price and the Syndicat national des travailleurs des pâtes et papiers d'Alma (CSN)** agreed to a joint committee on human resources development that decides on training priorities. Joint financing of training is achieved through an employee contribution of 35% of the revenue generated by the gain-sharing program matched by an equal employer contribution to supplement the normal training budget. There are provisions for individual financial assistance to employees willing to upgrade their skills, and for sabbatical leave. As well, there is a commitment to continuous learning.

---

10 DES TROIS MAISONS, Jean. Les nouvelles approches en relations du travail. *Le Marché du Travail*. August 1994, p.6

c) *Structural flexibility:* This is the capacity to achieve worker involvement in organizational change. For example, **Domtar (Donnacona) and the Syndicat national des travailleurs des pâtes et papiers de Donnacona (CSN)** reached an agreement on work reorganization where employees will work in teams and will perform routine adjustments and maintenance of the equipment. Following adequate training these teams will perform some management duties such as inventory control, replacement of absent workers, receiving of chemicals, tracking and reordering of materials and improvement of the job rotation system.

d) *Work practices flexibility:* This is the capacity to escape the rigidities of collective agreements in terms of classifications and capacity to achieve multi-skilling. For example, the agreement between **Gec Alsthom électromécanique Inc. and the Syndicat des travailleurs de Gec Alsthom électromécanique (CSN)** calls for the folding of 35 different classifications into 14 task families. Each of these families are multi-skilled. Remuneration becomes knowledge and skills-based. The hours of work have been harmonized and the equipment runs continuously without stopping for coffee breaks or meals.

e) *Labour relations flexibility:* This is the capacity of both parties to develop mutual trust and participative management. For example, the agreement between **Aciers inoxydables Atlas and le Syndicat des employés des Aciers inoxydables Atlas (CSN)** calls for a joint committee on industrial relations to be a flexible mechanism to facilitate the adjustments required by workplace change. They meet once a month or more often if required, they can amend the collective agreement by mutual consent. The employer has to disclose all pertinent information to the work of the committee. The agreement between **Les forges de Sorel and the Syndicat des aciers forgés de Sorel (CSN)** addresses the question of disclosure and transparency by the signing of a confidentiality agreement between management and the union. The company agrees to give to the union, on a monthly basis, the financial statement, the results of the operations, changes in the accounts and the financial comments on the operating results. The union has the right to hire its own accountant to check the employer's books. Finally, the agreement between the **Société J.M. Asbestos and the Syndicat national de l'amiante d'Asbestos (CSD)** calls for a Board of Directors of the company composed of 3 members from the Asbestos-Estrie Mining Group, 3 members from the workers' cooperative and 3 members chosen by these two groups. The workers' cooperative can acquire up to 75% of the shares held by the Asbestos-Estrie Mining Group if there is no new expansion plan.

In a study of the emergence of atypical collective agreement arrangements in Quebec, Rondeau (1993)[11] describes several cases of continuous bargaining agreements. The apparition of these agreements appears to be linked to the nature of economic and technological changes requiring flexibility and quick adaptation in an atmosphere of participative management.[12] Some characteristics of these agreements include expiration dates beyond the usual three year term (4 to 9 years), final offer arbitration for wages, some form of employment security, amendment of non-monetary clause by joint committee, joint labour-management committees, information sharing and transparency, some work organization initiative (teams, total quality, multi-skilling, etc.), as well as joint management of training. All these agreements trade long term labour peace and union involvement in exchange for some employment security and increased participation in the management of the enterprise. Although most of these agreements were negotiated in times of great economic duress and were meant to avoid the usual concession bargaining pattern, they significantly increased the involvement of labour in the restructuring effort.

---

11 RONDEAU, Claude. " La négociation continue. Étude théorique et pratique québécoise ". Actes du XXXe congrès de l'Association canadienne de relations industrielles. E. Déom et A.E. Smith, dir. Québec : ACRI/CIRA, 1993, 225-239.

12 The agreements analyzed are: Aciers inoxydables Atlas and le Syndicat des employés des Aciers inoxydables Atlas (CSN), MIL-Davie Inc and the Syndicat des travailleurs du chantier naval de Lauzon (CSN), Soreflex International and the Syndicat des travailleurs de Soreflex (CSN), La Corporation des Tapis Peerless and the Travailleurs Amalgamés du Vêtement et du Textile (FTQ), Abitibi Price and the Syndicat national des travailleurs des pâtes et papiers d'Alma (CSN), Goodyear Canada and CEP Local 143, FTQ, Sidbec-Dosco and the United Steelworkers of America (FTQ) and Bermatex and the Syndicat du textile de Montmagny (CSD).

4.0 Cases of workplace innovative experiences

The literature review uncovered several documented cases of innovative workplace experiences. While most of these cases are extensively described in various publications and articles, some are only mentioned as examples of a specific workplace or industrial relation innovative practice. The reported cases occur in a wide variety of industrial sectors and, for the most part, in unionized environments.

Summaries of the major features of each documented case, where possible, have been provided according to the following four broad elements: 1) the external factors that led to the decision to innovate; 2) the nature of the workplace innovations; 3) the process used to implement the innovative practices; and 4) the workplace innovation outcomes.

4.1 Aciers inoxidables Atlas and Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)[13]

a) *External factors*: In the late 1980s, Rio Algom decided to sell the plant located in Tracy, Quebec. The plant, in need of modernization and new equipment, was losing ground in an increasingly competitive environment. In order to attract Sammi, a Korean company willing to buy the plant and invest in its modernization, the Quebec Minister of Industry, Trade, Science and Technology proposed a tripartite "social contract" guaranteeing new investments in exchange for industrial peace.

b) *Nature of innovation*: In order to secure $300 million dollars of investments to modernize the plant and generate some 300 jobs, the tripartite "social contact" called for six years of industrial peace, an employment floor, final offer arbitration for monetary contract clauses, the creation of a labour-management committee on industrial relations to facilitate the required adjustments to the changes, the creation of a plan for human resources

13 BOURQUE, Reynald and Nathalie DUGAS, Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier. *Le Marché du travail,* 16, no 9, September 1995, p.10

development and the implementation of a Total Quality program. In 1993, the parties negotiated a gain-sharing plan.

c) *Implementation process*: Although the decision-making authority on the nature and the mechanisms of change rests with management, more discussions and consultations take place prior to implementation. Three committees oversee the process: a labour-management committee on industrial relations composed of six members with equal representation to oversee the changes resulting from the proposed investments; a human resources development joint committee of five management and five union representatives to identify the training requirements and deliver the programs; and a committee of five management and four union representatives to implement the Total Quality program. In addition quarterly meetings are held with the company president and all the employee groups.

d) *Innovation outcomes*: Although the promised major modernization investments keep being postponed, both parties agree that the process has resulted in increased communications, transparency and a better exchange of information. Training, especially related to the Total Quality initiative, has significantly increased. Both parties agree that the industrial relations climate, historically very confrontational, has changed significantly towards increased cooperation. Conflict resolution is now handled through discussion and "interest based bargaining" and grievances are handled more quickly. There has been a significant increase in the use of Letters of Understanding to formalize the changes. Employment increased from 411 in 1991 to 440 in 1995. Quality and labour productivity have increased, production time has decreased. Total production went from 60,000 tons in 1991 to 95,000 tons in 1995. The company had profits of $20 million in 1994 and payments to the employees under the gain-sharing plan are expected.

4.2 Câble Alcan (Saint Maurice) and Syndicat des travailleurs de l'Alcan de la Mauricie (CSN)[14]

a) *External factors*: The announcement in 1990 of the closure of the soldering wire department (layoff of 40 workers) had a major impact on the parties. Fear of a total plant closure coupled with a desire to improve long-term competitiveness were the driving factors. Management originated the changes with conditional support from the union.

b) *Nature of innovation*: Innovations included continuous quality improvement program, work reorganization designed to flatten the hierarchical structure, implementation of a just-in-time production process, the creation of autonomous work teams, job standardization, job enrichment and job rotation.

c) *Implementation process*: Management invited the President of the union to meet with the consultants that had prepared a detailed plan of work reorganization and continuous quality improvement program. At first, the local union felt that this initiative was designed to get rid of the union. Following consultations and union training sessions organized by the research services of the CSN, the local union's fears were alleviated and it decided to propose its own plan for work reorganization. The main condition for full union involvement in the process included full economic transparency from Alcan, union participation on the steering committee, consensus decision-making, the right to information and training, the respect of union rules, the application of the collective agreement and the signature of a Letter of Understanding based on the union proposal. Following negotiations, an agreement was reached but not signed. A joint steering committee oversees the process and oversees the activities of quality improvement teams. Communications increased with weekly management-union meetings and publication of a newspaper. All employees got problem-solving training and specific job training was enhanced. The whole process came to a halt following the amalgamation of the workforce with another plant in late 1993. In 1994, a labour relations committee (management group and five union representatives) started

---

[14] JULIEN, Carole. Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier. *Le Marché du travail,* 16, no 9, September 1995, p.97

meeting on a weekly basis to try to revive the initiative, but mutual trust had been lost and the attempt failed.

d) *Innovation outcomes*: During the period of cooperation, product quality increased, the production cycle was shortened, and labour productivity increased. Although the parties agree that the labour relations climate was better and the resolution of disputes was more easily achieved up to 1993, they are now back to a more confrontational approach.

4.3 Les Forges de Sorel and Syndicat des aciers forgés Sorel (CSN)[15]

a) *External factors*: Prior to the 1990 round of negotiations, the company informed the union that significant concessions were required to save the plant. The local management had no credibility with the union. The Toronto head office fired the plant manager as well as approximately 30 managers and supervisors. The union asked for the creation of a labour force adjustment committee (Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre (CAMO)). This committee allowed the parties to meet, develop mutual trust, and proceed with further joint initiatives.

b) *Nature of innovation*: These included a total quality program, flattened hierarchical structure, complete financial information disclosure, and gain-sharing.

c) *Implementation process*: Through the CAMO, the parties hired a consultant to diagnose the strengths and weaknesses of the company. The report stressed the necessity of improving the technical aspect of the operations as well as the working relationship between managers and workers. Trust was further increased when the company agreed to share with the union, on an ongoing basis, all the financial information regarding the operation. A massive layoff was also avoided through a work-sharing program that lasted 39 weeks in 1992, helping convince workers of the merits of a cooperative approach. A total quality program was then instituted. A joint 10 member steering committee was established as well as departmental committees and quality improvement teams. Problem-solving training was given to all

15 MASCHINO, Dalil. Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier. *Le Marché du travail,* 16, no 9, September 1995, p.103

workers, supervisors and managers. Additional training was given to supervisors whose role was drastically changing. The mass firing of managers and supervisors prior to the start of the process considerably flatted the hierarchical structure. Most of the changes have been handled through Letters of Understanding outside of the collective agreement. A gain-sharing plan was negotiated in 1994.

d) *Innovation outcomes*: Significant improvement of several productivity and quality indicators. Monthly losses of $200,000 at the beginning of the process have been replaced with a return to profitability in 1992. Employment was stable for the first few years and increased significantly during the last 12 months. Results enabled management to proceed with investments in machinery required for the long term viability of the plant. The harmonious labour relations climate and the increased participation of workers and the union improved the quality of work life.

4.4 Goodyear (Valleyfield) - Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (FTQ)[16]

a) *External factors*: This major tire manufacturing plant had made massive layoffs. There was a significant risk of plant closure. Major investments were required in order to save the plant. The Quebec government as a condition of injecting funds in the project required the signature of a social contract between the parties.

b) *Nature of innovation*: The terms of the social contract call for participative management, quality improvement process and continuous bargaining.

c) *Implementation process*: The union approached the provincial government for assistance in order to save the plant. As a condition to an $800,000 interest-free loan, the government required a social contract to improve labour relations, the plant performance and quality of the product. After lengthy negotiations, a social contract was signed. Various joint committees were established, the employer's books are now totally open and virtually all aspects of the operations of the plant are under joint management. Training

16 FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET DES TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC. 1993. *Face aux changements. De nouvelles solidarités.* Montréal

and communications are improved. The collective agreement is open, with conciliation of monetary issues and employment guarantees.

d) *Innovation outcomes*: There was an increase in productivity and product quality. The labour relations climate improved significantly.

4.5 General Electric (Bromont) - no union[17]

a) *External factors*: In the early 1980s, under the leadership of the CEO, Jack Welch, this U.S. multinational corporation decided to build a new plant in Quebec. The G.E. head office made a specific decision to use this new plant as a testing ground for the sociotech model. The plant produces parts for a GE jet engine used mainly in military airplanes. Employment peaked at 650 in 1989 and decreased to 275 in 1994 due to the collapse in demand for military aircraft.

b) *Nature of innovation*: A sociotech plant organization is based on the concept that a successful and productive enterprise depends on its social system (labour skills, work organization...) as much as its technical system (machinery, production processes...). The Bromont plant operates under nine sociotechical principles :

1. All members of the organization are honest, responsible, motivated and flexible.
2. The group has the responsibility, for the most part, to plan its own action.
3. Multitasking and all the required skills are managed by the group.
4. The group is responsible to manage its needs, its development, its work, its conflicts and its relations to other groups.
5. Information is provided where it influences the action.

---

17 MORISSETTE, Réal. Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier. *Le Marché du travail,* 16, no 9, September 1995, p.108

6. The outcome is what is important, the methods used to reach it can vary.

7. The support structures must above all reinforce the behaviors that emphasize responsibility, initiative and collaboration.

8. The group has jurisdiction over the machinery, the information and the tools required to accomplish its duties.

9. The organizational rules are continuously reviewed to adapt to the needs and to the changes.

In addition they implemented skills-based remuneration and a gain-sharing plan.

c) *Implementation process*: Management and consultants spent a year and a half prior to the opening of the plant to conceptualize the work organization. The system is based on decentralization and participation. Several types of autonomous work teams and various committees are responsible for the operations of the plant. For example the responsibilities of a production team would include: work assignments, quality control and improvement, work scheduling, training needs assessment, management of training and multi-skilling process, and preventive maintenance. In addition to the elaborate team and committee structure, communications are enhanced through a plant-wide television and electronic posting system. The multi-skilling process for each production team involves job rotation and training over a 40 month period. Every new worker is trained in active listening techniques. Remuneration is skills-based (based on the level of multi-skilling achieved) and augmented by a gain-sharing program.

d) *Innovation outcomes*: Production teams constantly assume increased responsibilities. They have achieved an almost totally paperless environment and a continuous improvement of productivity and quality, reduction of down-time and of the production cycle. They have a very low defect rate. Employee satisfaction indicators are high, with very little turnover and very low absenteeism. The gain-sharing plan generated some $2,500 per employee last year. Recent layoffs have seriously affected the long-term security and confidence of the employees.

4.6 Lauralco Quebec Inc. (Deschambault) - no union[18]

a) *External factors*: Lauralco, a subsidiary of US-based Alumax, decided to open a new aluminum plant as a result of very competitive electricity rates from Hydro-Quebec and of open access to the US market. Most of the production of aluminum ingots is exported to the US. There are strong competitive pressures from Russia. The plant opened in 1992 with more than 500 employees.

b) *Nature of innovation*: From the beginning, management opted for a organizational structure conducive to high worker participation and to continuous quality and productivity improvement. The main features include work teams with increased responsibility , a very flat hierarchical structure, regular and effective communications between the various levels, continuous training, skills-based remuneration.

c) *Implementation process*: Workers for this plant were carefully selected. Of the 18,000 applications, 5,000 workers were interviewed for the 550 jobs. The ability to work in teams, to show initiative and to work in a continuous improvement environment were determining hiring criteria. Initial training dealt with operational technical issues, team-work, problem-solving and statistical control. The continuous training program deals with multi-skilling, preventive maintenance, health and safety and the environment. Teams have to spend from 5% to 7% of worktime on training activities. The plant operates with a 15% surplus of employees to facilitate training and participation on the various plant committees. Teams, when fully operational, should deal with scheduling, vacations, overtime allocation, purchasing, team member evaluation and health and safety prevention. There are 2 salary levels for production workers, $43,000 per year for operators and $48,000 for mechanics-electricians. These levels are reached after 2 ½ years based on the responsibilities assumed by the teams and the increase in multi-skilling.

d) *Innovation outcomes*: The process is still being implemented and developed. Specific outcomes have not been identified.

---

18 MASCHINO, Dalil. Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier. *Le Marché du travail,* 16, no 9, September 1995, p.112

4.7 BPCO (Pont-Rouge) - Centrale des syndicats démocratiques (CSD)[19]

a) *External factors*: The plant was established in 1904 and employs some 200 employees in the production of wood fiber-based construction materials. In the late 1980, the need to maintain competitiveness, the anticipated introduction of new equipment and the need to improve labour relations within the plant were the determining factors motivating management and the union to jointly initiate the process.

b) *Nature of innovation*: Both management and the union collaborated to implement a system of participative management, to create autonomous teams, and to establish a continuous quality improvement program.

c) *Implementation process*: Following two sets of bitter negotiations, both parties agreed that a radical change was required. An adjustment committee (CAMO) was created and diagnosed several shortcomings in training, communications and logistics. Consultants were used to develop a human resource development plan. A joint labour-management steering committee was to oversee changes in the workplace. At first the focus was introduction of new technology. A Committee of Implementation of Quality (CIQ) was created to oversee the management of the continuous quality improvement program. All the committees, from the steering committee to departmental implementation committees have equal labour and management representation. Communications were improved and training programs jointly developed and implemented.

d) *Innovation outcomes*: Labour-management relations are more harmonious although there has not been any significant change in the number of disciplinary sanctions, grievances or labour turnover. Volume of production has not changed but quality has greatly improved.

---

19 FLEURY, Gilles. Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier. *Le Marché du travail,* 16, no 10, October 1995, p.9

4.8 Papiers Perkins (Laval) - Syndicat des employés des Papiers Perkins (CSN)[20]

a) *External factors*: This plant produces toilet paper and paper towels and employs some 150 employees. There is increased competition from US firms that are taking an increasing larger share of the market. Thus the need to maintain competitiveness and to improve a difficult climate of labour relations were motivating factors.

b) *Nature of innovation*: Following a major training exercise, the parties implemented a quality control program as well as started a trend towards semi-autonomous teams.

c) *Implementation process*: Following a in house survey of training needs and through collaborative efforts with a local CEGEP, training program were implemented for all employees. This training effort modified the attitudes of employees towards change and employee involvement. Trust having been established between the parties, team work was introduced through pilot projects for production employees. In shipping, the firing of the supervisor coupled with the decision not to replace him, precipitated the creation of a semi-autonomous work team.

d) *Innovation outcomes*: The changes led to improved product quality and increased productivity (23.4% increase in the last 2 years). Labour relations were also improved with fewer grievances and reduced absenteeism.

---

20 TURCOT, Yves. Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier. *Le Marché du travail,* 16, no 10, October 1995, p.85

4.9 Papiers Scott (Crabtree) - CSN[21]

a) *External factors*: The plant established in 1930, employs some 650 employees in the production of toilet and tissue paper. The head office as well as some of the senior management are located in Vancouver. Following directives from corporate head office to substantially reduce operating costs, the union, having already decided to bring work organization issues to the forefront, approached management to insist that it wanted to be a full partner in the upcoming restructuring/rationalization process.

b) *Nature of innovation*: The Union has taken an active role and is involved in the restructuring process

c) *Implementation process*: Both parties signed a Letter of Understanding on union involvement and work organization. They established a joint labour-management steering committee and hired a consultant to assess the priorities. The parties are now in the process of agreeing on joint action. The next steps involve communications, training, changes in tasks as well as the creation of work teams.

d) *Innovation outcomes*: Even if the restructuring effort is in its infancy, the parties already witnesses increased productivity (6%) and quality coupled with a substantial decrease in production costs.

---

[21] BOURQUE, Reynald and Nathalie DUGAS. Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier. *Le Marché du travail,* 16, no 10, October 1995, p.86

4.10 Produits forestiers Alliance Inc. (Donnacona), Fédération du papier et de la forêt (CSN)[22]

a) *External factors*: Following the announcement of layoffs at this pulp and paper mill employing some 400 employees and the threat of closure, the union requested to effect global changes to maintain the company's competitiveness. The company president, on his side, asked the parties to work together to find solutions to improve the viability of the plant.

b) N*ature of innovation*: The parties engaged in participative management. They jointly developed a restructuring plan, a modernization plan and a strategy to finance the changes. They worked to introduce a quality program, just-in-time production, semi-autonomous teams and job rotation. They are now discussing the creation of a gain-sharing program.

c) *Implementation process*: Six joint labour-management committees oversee the participative management process. The Policy Committee develops the guidelines and policies on the business and strategic plans, the continuous quality improvement program, the flexibility in work organization, labour relations harmonization, health and safety, training and communications. The policies and guidelines are general in nature and are reached by consensus. An executive committee is mandated to implement the policies. A committee to implement the continuous quality improvement program and to achieve world class standards (ISO). Joint communications, training and health and safety committees complete the structure

d) *Innovation outcomes*: So far, success can be measured by improved product quality and increased productivity, increased production (460 to 486 tons per day in June 1994), improved labour relations, fewer grievances, reduced absenteeism and employee turnover.

---

22 JULIEN, Carole. Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier. *Le Marché du travail,* 16, no 10, October 1995, p.90

4.11 CAMCO Inc. (Montreal) - CEP (FTQ)[23]

a) *External factors*: This major appliance manufacturing plant owned by General Electric employed some 900 workers in 1994 (1200 in 1989). In order to maintain competitiveness and control costs, three waves of innovation were implemented, each one being preceded by management personnel changes.

b) *Nature of innovation*: The three successive waves of innovative initiatives were : quality circles, semi-autonomous teams, continuous improvement

c) *Implementation process*: In a first phase, mainly driven by management with the union taking a neutral role, quality circles were introduced on a voluntary basis. In the late 80s, this initiative became a model of its kind with approximately 30 active groups and some 300 workers participating on a voluntary basis. New management then developed a project to implement semi-autonomous teams and to change the internal structure of the plant by creating 3 internal enterprises. Outside consultants were hired and negotiations were started with the union. Layoffs, three management changes in 18 months and one change at the union level brought this process to a halt. In 1992, following significant layoffs and amid rumors of plant closure, an adjustment committee (CAMO) was formed. Following studies commissioned by the committee, a continuous quality and productivity improvement program was recommended and a consultant was hired to coordinate the reorganization process. A joint steering committee was created as well as four working groups.

d) *Innovation outcomes*: So far, the parties report that a participatory culture was implemented and that the labour relations climate is greatly improved.

---

23 MORISSETTE, Réal. Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier. *Le Marché du travail*, 16, no 11, November 1995, p.9

4.12 Frigidaire Canada Ltéé. (L'Assomption) and Locals 1148 and 2753, International Association of Machinists (FTQ)[24]

a) *External factors*: This major appliance manufacturer reorganized its production and moved the refrigerator production to another location, cutting total production from 500,000 to 312,000 units and employment from 1,200 to 655. The competitive situation of the plant, the risk of plant closure and finally a decision to introduce new equipment all contributed to discussions between the parties for new approaches.

b) *Nature of innovation*: The parties implemented a system of work teams or cells having a greater degree of responsibility.

c) *Implementation process*: Management chose and hired a consultant. Four consecutive phases were implemented: information and awareness, elimination of one layer of supervision, creation of work teams or cells and finally the empowerment of employees. Three joint committees are in place: a steering committee, an adjustment committee (CAMO) and an implementation cell.

d) *Innovation outcomes*: Parties feel that it is still too soon to assess but noticeable improvement has been seen in labour relations, with fewer disciplinary sanctions and more employee involvement.

---

24 TURCOT, Yves. Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier. *Le Marché du travail,* 16, no 11, November 1995, p.70

4.13 Inglis Ltée. (Montmagny) and Centrale des syndicats démocratiques (CSD)[25]

a) *External factors*: Free trade and the opening of the US market led the head office of this large appliance manufacturer to make significant investments, helped in part by federal and provincial government interest-free loans, designed to redesign the products, change the production process and change the organization of work.

b) *Nature of innovation*: The process called for increased autonomy for maintenance, engineering and quality control employees, the establishment of a job evaluation system, French and mathematics skills upgrading, social training and the abolition of piece work remuneration.

c) *Implementation process*: Following a meeting of the company president with all the employees where the investments and the changes were announced, two joint labour-management committees were initially created. The first one, composed the plant management, representatives from the CSD and the local union executive was mandated to come up with a working environment and a training proposal to facilitate the implementation of autonomous work teams. The second one, composed of the plant manager, a representative from Inglis, a CSD and a local union representative was mandated to analyze and disseminate the decisions of the first committee. Both committees had their own consultants. Eventually these committees were succeeded by a 22 member joint steering committee and a joint implementation committee.

d) *Innovation outcomes*: Increased demand for the product meant a greater emphasis on equipment improvement than on work reorganization. The change in the remuneration system with the abolition of piece work improved the motivation of employees to participate in changes in work organization.

4.15 Crane Canada Inc. (Montreal) - Union internationale du

25 COURCHESNE, Réjean. Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier. *Le Marché du travail*, 16, no 11, November 1995, p.72

VERRE, MOULEURS, POTERIE ET AUTRES (FTQ)[26]

a) *External factors*: This porcelain bathroom fixture manufacturing plant is a subsidiary of a US-based company and employs some 200 workers. The poor economic performance of the plant coupled with the increasingly competitive environment gave rise to the threat of a plant closure.

b) *Nature of innovation*: In answer to this threat, the parties began a process of dialogue on quality, of more cooperative management and of continuous improvement.

c) *Implementation process*: Basically the change was effected through the creation of a joint steering committee on quality improvement and a focus on increased training especially in the areas of problem solving techniques..

d) *Innovation outcomes*: Overall, the parties report a better labour-management climate, daily production increases from 4.6 et 5.7 units per day, the quality index increases from 75% to 86,7% and the defect rate falls from 25% to 13.3%.

4.16 SHELL CANADA. (MONTREAL-EAST REFINERY) - TRAVAILLEURS UNIS DU PÉTROLE DU CANADA (FTQ)[27]

a) *External factors*: This major oil refinery in east end Montreal, employing some 430 workers, was experiencing serious economic problems, had to find ways to maintain competitiveness. There was a possibility of a plant closure.

b) *Nature of innovation*: A system of job rotation and teamwork was instituted.

---

26 TURCOT, Yves. Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier. *Le Marché du travail*, 16, no 11, November 1995, p.77

27 BOURQUE, Reynald and Murielle LABERGE. Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier. *Le Marché du travail*, 16, no 11, November 1995, p.79

c) *Implementation process*: The process was accomplished by the creation of a joint steering committee on organizational efficiency and of the various ad hoc joint committees required to implement teamwork, job rotation and enrichment. Special emphasis was directed at improving communication mechanisms and increasing transparency. Extensive training programs were implemented to develop problem-solving skills.

d) *Innovation outcomes*: The changes resulted in a better labour-management climate, fewer disciplinary actions and grievances and reduced absenteeism. The plant also experienced increased production, quality and productivity.

4.17 Christie Brown. (Montreal) - Syndicat international des travailleurs et des travailleuses de la boulangerie, confiserie et du tabac (FTQ) and Association internationale des machinistes (FTQ)[28]

a) *External factors*: This cookie and biscuit manufacturing plant employs some 600 workers in Montreal. The need for change was prompted by a $60 million investment for new equipment.

b) *Nature of innovation*: The company introduced semi-autonomous work teams in the new section of the plant.

c) *Implementation process*: The union remained on the sidelines and was somewhat cautious about the project. The teams had some difficulty getting underway. Consultants were hired to select and train the employees for the new section. This group of employees have considerable autonomy and responsibility and they receive substantial training. They also receive $0.50 more per hour than employees in the old section.

d) *Innovation outcomes*: Although there has been a 50% increase in productivity, the plant experienced increased tensions between employees of the new section and those in the old plant. In general there was an increase the number of grievances and a deterioration of the industrial relations climate.

4.18 Econogros, Division of Metro-Richelieu - Travailleurs unis

28 COMTOIS, Paul. Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier. *Le Marché du travail,* 16, no 12, December 1995, p.10

DE L'ALIMENTATION ET DU COMMERCE (FTQ)[29]

a) *External factors*: This food distribution company employing some 135 workers was continuously losing money and a threat of plant closure was real if the company could not turn the situation around.

b) *Nature of innovation*: The company was seeking employee involvement in finding solutions to production problems.

c) *Implementation process*: At the initiative of management an adjustment committee (CAMO) was established and a joint steering committee created. In addition there are six employee committees under the direction of a consultant to seek solutions to operational problems in various departments and to make recommendations.

d) *Innovation outcomes*: So far the parties noticed an improvement in the labour-management climate, reduced overtime, improved communications and a mutual understanding.

4.19 WESTON BAKERIES (LONGUEUIL) - SYNDICAT DES EMPLOYÉS DE LA BOULANGERIE WESTON (CSD)[30]

a) *External factors*: In the late 1980, this major Montreal bakery employing some 300 workers was faced with the decision to transfer all its production in another province or to build a brand new plant. They decided to close the old plant and open a state-of-the art new facility.

b) *Nature of innovation*: The new plant required a total change in production process, technology and work organization. There was also a need for a change of organizational culture.

c) *Implementation process*: Since union representatives felt they lacked information on the changes, an adjustment committee (CAMO) was created

29 TURCOT, Yves. Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier. *Le Marché du travail,* 16, no 12, December 1995, p.85

30 TURCOT, Yves. Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier. *Le Marché du travail,* 16, no 12, December 1995, p.86

to facilitate communications and participation between the parties. An employee literacy program was instituted to upgrade the basic skills of the older workforce. Other training programs dealt with proficiency with the new equipment. There are joint committees on quality of worklife, technical training and communications.

d) *Innovation outcomes*: The plant witnessed an Increase in production and quality. The defect rate fell from 16% to 1%. There was a significant improvement in labour relations and fewer grievances were reported.

5.0 Characteristics of Innovative Workplace Experiences.

Based on a study of 19 case studies of new workplace practices by the Quebec Department of Employment[31], the following characteristics emerge:

a) *External factors leading to change*

In a majority of cases, the factor contributing to the decision to implement change was a crisis such as a high probability of the sale or closure of the plant. Another important cause appears to be the need to implement new practices in conjunction with the introduction of new equipment. Less frequent are requirements for increased productivity to maintain a competitive position. New plants embark in innovative work practices from the very beginning.

b) *Instigator of change*

In most cases the decision to innovate originates from management. In some instances, the process was started jointly following some previous experience of labour-management cooperation, mainly through a "Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre" (CAMO). In one case, the provincial government, by requesting a "social contract" as a condition of financial assistance, was the catalyst for change.

c) *Prerequisite for introduction of new work practices*

In unionized environments, a change in the daily dynamics of labour relations was a prerequisite to the introduction of new work practices.

d) *Main tools utilized in implementing innovative practices*

In almost all cases joint labour-management committees are formed to oversee the changes. The management structure is significantly modified with fewer managers and fewer levels of management. Most cases try to institute some form of team work where workers acquire increased responsibilities. Training activities are increased and communications are more open and forthcoming.

---

31 MASCHINO, Dalil, Réal MORISSETTE and Yves TURCOT. Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec. *Le Marché du travail*, 16, no 7-8, July-August 1995, p.6

Outside consultants are heavily used in most cases. They are usually jointly selected.

e) *Innovation outcomes*

All cases reported improvement in relations between management, unions and workers. Productivity and quality are increased, defects are reduced. There are no major changes in remuneration policies except maybe a slight shift towards supplemental pay based on gain-sharing or productivity improvements. Most of the changes have occurred outside of the collective agreement bargaining process. Letters of Understanding seem to be the preferred method of formalizing the new work practices.

6.0 Conclusion

The literature reveals that there are many factors contributing in varying degrees to an innovative workplace environment. A variety of approaches have been adopted including joint committees, team approaches, and changes in labour practices. But, in the province of Quebec, there appears to be an environment of mutual respect between labour and business. This would not have been possible without the continued presence and encouragement of a Quebec Government intent on bringing about closer, less adversarial relations between labour and management.

The literature surveyed for this review has tended to concentrate on the industrial sector. Write-ups of case studies in the other sectors are just starting to appear. It would be of interest to see if the same level of consensus is achieved in these workplaces as well.

BIBLIOGRAPHY

ALSÈNE, Éric, *L'intégration informatique de l'entreprise et la transformation de l'organisation*, Revue internationale du Travail, 1994, vol. 133, no. 5-6, pp. 719-739.

ARCHAMBAULT, Jean, F. Bernard, J.R. Machan et J.-F. Piché. La situation de l'industrie du logiciel dans le contexte de la qualité totale et de la formation professionnelle: une enquête exploratoire. MICT-Université Laval-CPLQ, 1993. (Distribué par le Centre de promotion du logiciel québécois, Montréal.)

ARCHAMBAULT, Jean, F. Bernard, J.R. Machan et J.-F. Piché. *Enquête sur la qualité totale et la formation professionnelle dans l'industrie du logiciel* . L'Info Québec, vol. 17, no 10, 1993, 11-15.

ARLIAUD, Michel, Pierre Bérêt, Annick Lemaître et Pierre Doray, *Transformation du travail et appropriation des investissements immatériels: la mise en oeuvre d'un programme de qualité totale en entreprise*", colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles, Québec, juin 1994.

AUDET, Michel. *Le sens et la cohérence du facteur humain dans l'organisation innovatrice*. La recherche sur l'innovation, une boîte de Pandore ? L. Boucher, dir. Montréal: Cahiers scientifiques de l'ACFAS (83), 1995, 33-48.

AUDET, Michel et Laurent BéLANGER. *Nouveaux modes de gestion et relations industrielles au Canada*. Les relations industrielles au Québec: 50 ans d'évolution. R. Blouin et al., dir. Sainte-Foy: Département des relations industrielles et Les Presses de l'Université Laval, 1994, 467-487.

BéLANGER, Jacques et Gregor MURRAY. *Syndicats et restructuration économique: introduction*. Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 49, no 4, 1994, 639-647.

BERNIER, Colette avec Anne FILION et Pierre L'HEUREUX. *Innovations de formation des entreprises: le cas du secteur financier. Collection Instruments de travail*, no 24. Sainte-Foy: Département des relations industrielles, Université Laval, 1994, 186 p.

BERNIER, Colette. *Formation de la main-d'oeuvre: vers de nouvelles pratiques patronales-syndicales*. La modernisation sociale des entreprises. P.R. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque, dir. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal, 1994, 213-226.

BERNIER, Jean et Andrée Tousignant. *Les arrangements locaux dans le secteur sociosanitaire québécois*. Actes du xxxe congrès de l'Association canadienne des relations industrielles. E. Déom et A.E. Smith, dir. Québec: ACRI/CIRA, 1994, 45-59.

BOIVIN, Jean et Esther DéOM. *Labour-Management Relations in Quebec* . Union-Management Relations in Canada. 3e édition. M. Gunderson et A. Ponak, dir. Don Mills, Ontario: Addison-Wesley Publishers, 1995, 455-493.

CUROTTE, Denis, Denis Harrisson et Normand Laplante, Le programme de qualité totale chez Norton-Shawinigan, Document de recherche, Septembre 1994.

DORAY, Pierre, Rachid Bagaoui et Danielle Ricard, La formation dans les entreprises québécoises: études de cas auprès de 15 entreprises performantes, Québec, Conseil de la science et de la technologie, 1994.

DORAY, Pierre, Denis Harrisson et Céline Saint-Pierre, *Changements technologiques et division du travail: les métiers de la planification*,da ns P. Bélanger, B. Levesque et M. Grant (Dir.), La modernisation sociale des entreprises, Collection Politique et Économie-Tendances actuelles, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1994, pp. 175-196.

FERLAND, Gilles. *Modes de rémunération et structures de salaire au Québec (1980-1992)*. Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 51, no 1, 1996, 120-135.

HARRISSON, Denis et Normand Laplante, *Confiance, coopération et partenariat: un processus de transformation dans l'entreprise québécoise*, Relations industrielles, Numéro thématique Syndicats et restructuration économique, vol. 49, no. 4, 1994, pp. 637-670.

HARRISSON, Denis et Normand Laplante, *Réorganisation du travail et participation directe des travailleurs*, Colloque international franco-québecois sur les perspectives de recherche en relations industrielles, Université Laval, 20-23 juin 1994.

LAFLAMME,Ro ch et Maryse Pelletier. *Les critères de succès de la gestion intégrale de la qualité*. Revue Organisation, vol. 4, no 3, 1995, 23-45.

LAPLANTE, Normand et Denis Harrisson, *La qualité totale: une démarche conjointe patronale-syndicale dans des entreprises québecoises*, Gestion, vol. 20, no. 2, juin 1995, pp. 34-41.

LAPOINTE, Paul-André. *La réorganisation du travail: continuité, rupture et diversité*. La réorganisation du travail: efficacité et implication. R. Blouin et al., dir. Actes du Le congrès des relations industrielles de l'Université Laval. Sainte-Foy: Les Presses de l'Université Laval, 1995, 3-43.

LAPOINTE, Paul-André. *Nouveaux modes de gestion dans les alumineries du Québec: le discours et la pratique*. La modernisation sociale des entreprises. P.R. Bélanger, B. Lévesque et M. Grant, dir. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal, 1994, 195-209.

LAPOINTE, Paul-André et Renaud PAQUET. *Syndicalisme et nouvelles formes d'organisation du travail: les positions des dirigeants syndicaux locaux* . Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 49, no 2, 1994, 282-303.

LAPOINTE, Paul-André. *Modèles de travail et démocratisation: le cas des usines de l'Alcan au Saguenay* . Cahiers de recherche sociologique, nos 18-19, 1992, 155-183.

LAPOINTE, Paul-André. *Trois figures du travail ouvrier dans les alumineries du Québec* . Revue internationale d'action communautaire, vol. 25, no 65, 1991, 65-76.

MURRAY, Gregor et Pierre VERGE. *Transformation de l'entreprise et représentation syndicale* . Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 48, no 1, 1993, 3-55.

RONDEAU, Claude. *Comment négocier l'adaptation au changement* ?. La négociation collective du travail: adaptation ou disparition ? C. Bernier et al., dir. Actes du XLVIIIe congrès de relations industrielles de l'Université Laval. Sainte-Foy: Les Presses de l'Université Laval, 1993, 129-149.

RONDEAU, Claude. *La négociation continue. Étude théorique et pratique québécoise*.Acte s du XXXe congrès de l'Association canadienne de relations industrielles. E. Déom et A.E. Smith, dir. Québec: ACRI/CIRA, 1993, 225-239.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, éditrice, *Concertation et performance économique: vers de nouveaux modèles?*, Montréal: Presses de l'Université du Québec, 1994, 350 p.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, *Coopération, concertation et innovations dans les systèmes productifs nationaux et d'entreprises: vers de nouveaux modèles?*, dans Tremblay, D.-G. (1994, dir.), Concertation et performance économique: vers de nouveaux modèles ?, Montréal: Presses de l'Université du Québec, 1994, pp. 1-11.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, *Le temps de travail au Canada et au Québec: à la croisée des chemins de l'Europe et des États-Unis*,d ans Boulin, Cette et Taddéi, éditeurs. Le temps de travail. Paris: Éditions Syros, 1994, pp. 147-159.

Les expériences syndicales-patronales d'innovation en milieu de travail au Québec

Document de référence sur les
enseignements tirés de l'innovation en milieu de travail

Préparé par le
Centre canadien du marché du travail et de la productivité
Pour la Direction générale de l'évaluation et de l'exploitation de données
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada
juillet 1997

TABLE DES MATIÈRES

1.0 VUE D'ENSEMBLE ET INTRODUCTION 1

2.0 LE CONTEXTE DE L'INNOVATION EN MILIEU DE TRAVAIL AU QUÉBEC 3

3.0 LES NOUVELLES DÉMARCHES DANS LE DOMAINE DES RELATIONS DU TRAVAIL 7

4.0 ÉTUDES DE CAS : LES EXPÉRIENCES NOVATRICES EN MILIEU DE TRAVAIL 11

4.1 Aciers inoxydables Atlas et le Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN) 11
4.2 Câble Alcan (Saint-Maurice) et le Syndicat des travailleurs de l'Alcan de la Mauricie (CSN) 13
4.3 Les Forges de Sorel et le Syndicat des aciers forgés Sorel (CSN) 14
4.4 Goodyear (Valleyfield) et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (FTQ) 15
4.5 Générale Électrique (Bromont) - pas de syndicat 16
4.6 Lauralco Québec Inc. (Deschambault) - pas de syndicat 18
4.7 BPCO (Pont-Rouge) et la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) 19
4.8 Papiers Perkins (Laval) et le Syndicat des employés des Papiers Perkins (CSN) 20
4.9 Papiers Scott (Crabtree) et la CSN 21
4.10 Produits forestiers Alliance Inc. (Donnacona) et la Fédération du papier et de la forêt (CSN) 22
4.11 CAMCO Inc. (Montréal) et le SCEP (FTQ) 23
4.12 Frigidaire Canada Ltée (L'Assomption) et les sections locales 1148 et 2753 de l'Association internationale des machinistes (FTQ) 24
4.13 Inglis Ltée (Montmagny) et la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) 25
4.15 Crane Canada Inc. (Montréal) et l'Union internationale du verre, mouleurs, poterie et autres (FTQ) 26
4.16 Shell Canada (raffinerie de Montréal-Est) et les Travailleurs unis du pétrole du Canada (FTQ) 27
4.17 Christie Brown (Montréal) et le Syndicat international des travailleurs et des travailleuses de la boulangerie, confiserie et du tabac (FTQ) et l'Association internationale des machinistes (FTQ) 28
4.18 Économos, division de Métro-Richelieu, et les Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce (FTQ) 29
4.19 Les Boulangeries Weston (Longueuil) et le Syndicat des employés de la Boulangerie Weston (CSD) 29

5.0 LES CARACTÉRISTIQUES DES EXPÉRIENCES NOVATRICES EN MILIEU DE TRAVAIL 31

6.0 CONCLUSION 33

BIBLIOGRAPHIE 35

1.0 VUE D'ENSEMBLE ET INTRODUCTION.

Les bouleversements économiques des années 80, le libre-échange, l'intensification de la concurrence attribuable à la mondialisation des marchés et la récession du début des années 90 ont marqué la fin de la complaisance économique tant pour les employeurs que pour les syndicats au Québec. Dans un contexte de fermetures d'usine et de graves problèmes de concurrence, les entreprises ont été forcées d'accroître leur qualité et de réduire leurs coûts. Ces changements radicaux ont forcé les syndicats et le patronat à repenser la nature et l'étendue de leurs relations en milieu de travail.

Dans le présent document, nous passerons sommairement en revue les études récemment publiées sur la façon dont ces innovations en milieu de travail sont survenues au Québec, les raisons de leur apparition, les répercussions qu'elles ont eues sur l'économie de la province et les leçons que le reste du Canada peut en tirer. Nous examinerons également les attitudes et les motivations des syndicats et du patronat vis-à-vis des pratiques novatrices ainsi que les efforts de conciliation que celles-ci exigent des deux parties.

Nous signalerons et décrirons diverses expériences novatrices récemment menées en milieu de travail dans plusieurs secteurs de l'économie québécoise.

Enfin, nous tenterons d'aller au-delà des simples considérations économiques pour nous pencher sur les différentes démarches qu'adoptent les syndicats, le patronat et les gouvernements en vue de régler les problèmes de relations industrielles.

---

* **Liste de sigles fréquemment utilisés**

CAMO	Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre
CIQ	Comité d'implantation de la qualité
CSD	Centrale des syndicats démocratiques
CSN	Confédération des syndicats nationaux
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
NFOT	Nouvelle forme d'organisation du travail
SCEP	Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier

Nous avons pu constater qu'au lieu de méconnaître ou de chercher à nier les conflits qui font partie intégrante des relations syndicales-patronales, les parties en acceptent l'existence et conviennent de travailler ensemble pour tenter de concilier leurs intérêts divergents.

2.0 LE CONTEXTE DE L'INNOVATION EN MILIEU DE TRAVAIL AU QUÉBEC

À la fin des années 80 et au début des années 90, les employeurs ont compris qu'ils ne pourraient parvenir à la croissance et à la rentabilité dans le nouveau contexte économique qu'en apportant des améliorations technologiques, en repensant les procédés de production, en accordant plus d'importance à la gestion des ressources humaines et en amenant les travailleurs à contribuer davantage au mieux-être de l'entreprise. Du point de vue de l'employeur, l'innovation en milieu de travail a pour objet d'accroître l'efficacité, la productivité, la qualité et la rentabilité ainsi que de réduire les coûts. L'obtention de ces résultats requiert inévitablement l'adhésion des travailleurs.

Des récessions successives et la persistance d'un taux de chômage élevé l'ont amené à adopter des positions plus souples. Comme l'a affirmé Clément Godbout, président de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec : «Sans usine, il n'y a pas de syndicat; nous sommes devenus plus attentifs aux problèmes de l'industrie.»[1]

Lapointe et Paquet[2], dans le cadre d'une enquête menée auprès de 114 dirigeants syndicaux locaux du Québec pour déterminer leurs attitudes envers les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT), ont constaté un degré considérable de soutien et d'acceptation de l'innovation en milieu de travail, notamment en ce qui concerne les programmes de qualité totale. Les cercles de qualité et les équipes semi-autonomes ne bénéficiaient pas d'un appui aussi marqué.

Attitude des dirigeants syndicaux locaux envers les NFOT			
NFOT	Opposition %	Attitude critique %	Appui %
Enrichissement des tâches	17	52	31
Rotation d'emplois	26	32	48
Souplesse dans les métiers	33	40	27
Équipes semi-autonomes	36	32	32
Cercles de qualité	38	32	30
Qualité totale	16	42	42

1 *Le Devoir*, 1er mai 1992, cahier spécial.

2 LAPOINTE, Paul-André,. et Renaud PAQUET, «Syndicalisme et nouvelles formes d'organisation du travail : les positions des dirigeants syndicaux locaux», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, n° 2, 1994, p. 282-303.

Certains analystes signalent que, depuis cette enquête, le degré de soutien et d'acceptation de la part des dirigeants syndicaux locaux s'est notablement accru.

Les auteurs de cette étude indiquent en outre que les trois grandes centrales syndicales du Québec, la CSD (en 1985[3] et en 1988[4]), la CSN (en 1990[5] et en 1991[6]) et la FTQ (en 1991[7] et en 1993[8]), ont toutes adopté des politiques favorables à la démocratisation et à l'innovation en milieu de travail. Cet appui accordé par chacune des trois centrales syndicales de la province et les programmes actifs de sensibilisation menés auprès des permanents et des dirigeants syndicaux devraient avoir pour effet conjugué d'atténuer toute opposition résiduelle à l'échelon local. Non seulement les dirigeants syndicaux locaux devraient-ils réagir favorablement aux initiatives novatrices en milieu de travail, mais ils sont par surcroît encouragés à jouer un rôle proactif dans la promotion de la démocratisation au travail.

La politique de la CSN visant la promotion des pratiques novatrices dans l'organisation du travail prescrit l'adoption de la démarche suivante par le syndicat :

1. Avant de s'engager dans des activités conjointes avec l'employeur, le syndicat doit effectuer sa propre analyse financière et organisationnelle de l'entreprise et les participants doivent recevoir une formation suffisante de la part du syndicat.

2. On doit établir des objectifs et des mécanismes de mise en œuvre clairement définis pour l'amélioration de l'exploitation de l'usine et des conditions de travail. Ces objectifs et mécanismes doivent être fondés sur

---

3 CENTRALE DES SYNDICATS DÉMOCRATIQUES, *Partenaires d'égal à égal : c'est un droit,* Montréal, 1985.

4 CENTRALE DES SYNDICATS DÉMOCRATIQUES, D'égal à égal dans les décisions, un défi au syndicalisme, Montréal, 1988.

5 CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX, Procès-verbal du 55e Congrès de la CSN, 5 au 11 mai 1990, Montréal, 1990.

6 CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX, *Prendre les devants dans l'organisation du travail,* Montréal, 1991.

7 FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC, *Pour un Québec des Solidarités,* Montréal, 1991.

8 FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC, *Face aux changements, De nouvelles solidarités,* Montréal, 1993.

un consensus entre le syndicat et la direction, de même que sur la transparence financière et organisationnelle.

3. Le processus a pour but premier de protéger et de promouvoir l'emploi. Les entreprises mieux organisées sont plus productives, offrent des produits de meilleure qualité et sont plus concurrentielles, ce qui engendre des possibilités d'expansion de l'emploi.

4. Établir un climat de confiance. Maintenir le processus hors du cadre des négociations collectives. On devrait avoir recours à des accords temporaires ou à des lettres d'entente pour modifier certaines pratiques restrictives prévues dans les conventions. Le fait de maintenir la convention collective intacte (statu quo) est un facteur d'incitation qui vise à convaincre la direction de régler les différends à l'amiable.

5. Le syndicat et la direction doivent analyser conjointement la situation de l'entreprise et discuter ensemble de ses orientations globales.

6. Les parties devraient constituer un comité directeur mixte chargé de présider aux changements.

7. Il peut aussi être nécessaire de créer divers comités mixtes spéciaux et permanents pour étudier les enjeux et les problèmes et faire des recommandations.

8. Le processus devrait être continu.

La démarche de la CSN ne se limite pas à une collaboration de type réactionnel, destinée à sauver une usine et à protéger des emplois. Elle encourage l'application d'un processus proactif axé sur l'obtention de pouvoirs supplémentaires des mains des employeurs et l'acquisition de nouveaux droits pour les travailleurs.

Au début des années 90, la FTQ a également adopté une attitude positive, quoique moins proactive, vis-à-vis de l'innovation en milieu de travail. De son point de vue, la protection des emplois était la raison dominante de la participation à ces initiatives. La structure de la FTQ, centrale syndicale qui regroupe un grand nombre de syndicats affiliés indépendants, ne se prête pas facilement à un rôle plus proactif. En conséquence, la FTQ a choisi d'appuyer de façon générale les changements en milieu de travail et de mettre en place des programmes d'éducation en vue de mieux doter les représentants syndicaux des connaissances et des outils nécessaires à leur participation aux expériences d'innovation. À mesure que la sensibilisation a progressé, la plupart des syndicats affiliés à la FTQ ont adhéré aux pratiques syndicales-patronales novatrices en milieu de travail.

La CSD, dont la création était directement liée à la volonté d'adopter un style de syndicalisme moins dogmatique et moins axé sur l'affrontement, ainsi qu'à un

plus grand désir de participer à des initiatives conjointes, soutient les pratiques novatrices en milieu de travail depuis le début des années 80.

Même si les employeurs semblent avoir accepté de renoncer à une partie de leur mainmise sur la gestion afin d'assurer l'adhésion des travailleurs et si les syndicats ont souscrit aux pratiques novatrices en milieu de travail afin de sauver des emplois, les deux parties doivent s'attacher à instaurer un climat de confiance mutuelle pour qu'une telle entreprise porte fruit. Harrisson[9], dans une étude portant sur l'apparition de nouveaux types d'interaction entre les parties dans quatre entreprises de fabrication au Québec, a observé à l'échelon local une transformation de la relation entre l'employeur et le syndicat. Dans les quatre cas étudiés, la confiance s'est accrue grâce à l'action de comités syndicaux-patronaux qui étaient pourvus de toute l'information pertinente, qui travaillaient à établir un véritable partenariat et qui axaient leurs efforts sur la mise en œuvre de changements bénéfiques pour les deux parties.

L'instauration d'un climat de confiance et d'acceptation mutuelles est une tâche relativement plus facile à accomplir au Québec. Il y a dans cette province une longue tradition de rencontres entre les gens d'affaires, les syndicats et les employeurs, dans le cadre des divers sommets économiques qui ont été tenus au fil des ans. Le mouvement ouvrier jouit au Québec d'une légitimité qui est absente dans les autres provinces. À l'époque de l'ancien système où des décrets régissaient la rémunération et les conditions de travail dans les divers secteurs économiques, les syndicats et le patronat ont dû travailler ensemble lorsqu'ils siégeaient à des comités paritaires. Ainsi, les employeurs et les syndicats ont au Québec une longue tradition de reconnaissance mutuelle.

---

9 HARRISSON, Denis, et Normand LAPLANTE, «Confiance, coopération et partenariat : un processus de transformation dans l'entreprise québécoise», *Relations industrielles, Numéro thématique : Syndicats et restructuration économique*, vol. 49, n° 4, 1994, p. 637-670.

3.0 LES NOUVELLES DÉMARCHES DANS LE DOMAINE DES RELATIONS DU TRAVAIL

La principale caractéristique qui sous-tend la plupart des pratiques novatrices en milieu de travail ou dans les relations industrielles est la recherche d'une plus grande souplesse et d'une capacité accrue de s'adapter à un environnement qui se transforme rapidement. Des Trois Maisons (1994)[10] délimite cinq domaines où cette nouvelle souplesse s'exerce et donne dans chaque cas des exemples d'ententes négociées particulièrement dignes de mention.

a) *Souplesse technologique :* C'est la capacité, pour les parties, d'atteindre l'équilibre entre la nécessité de faire d'importants investissements dans les changements technologiques et la possibilité de protéger les emplois. Par exemple, **Goodyear Canada et la section locale 143 du SCEP (FTQ)** ont négocié une clause selon laquelle l'employeur convient d'adopter le principe de l'attrition pour éviter les pertes d'emplois attribuables aux changements technologiques ou aux gains de productivité. La compagnie accepte en outre de conserver au sein de l'effectif un nombre de travailleurs déplacés correspondant à un maximum de 1 % des employés requis pour maintenir les niveaux de production. **La Société Alcan (Arvida) et le Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida** ont conclu une entente selon laquelle l'employeur doit aviser le syndicat dès qu'on envisage des changements technologiques ou organisationnels ou une modification des pratiques de travail. L'avis doit être donné à un comité mixte sur les changements (composé de deux représentants du syndicat et de deux représentants de la direction), de concert avec le plan de mise en œuvre des changements proposés. Ce comité peut créer des comités spéciaux ayant pour mandat d'étudier le dossier des employés touchés, d'interroger ceux-ci et de faire des recommandations sur les modalités de mise en œuvre des changements.

b) *Souplesse dans les compétences :* C'est la capacité des organisations de dispenser une formation et un recyclage suffisants pour aider les employés à s'adapter à l'évolution du milieu de travail. Par exemple, **Abitibi-Price et le Syndicat national des travailleurs des pâtes et papiers d'Alma (CSN)** ont convenu de constituer un comité mixte de mise en valeur des

10 DES TROIS MAISONS, Jean, «Les nouvelles approches en relations du travail», *Le Marché du travail,* août 1994, p. 6.

ressources humaines qui détermine les priorités en matière de formation. La formation est financée conjointement : les employés versent une cotisation correspondant à 35 % du revenu engendré par le programme de participation aux bénéfices et l'employeur verse en contrepartie une cotisation égale qui vient s'ajouter au budget normal de formation. Des dispositions sont prévues pour l'attribution d'une aide financière personnelle aux employés désireux de se perfectionner et pour les congés sabbatiques. En outre, on s'est engagé à promouvoir l'acquisition continue du savoir.

c) *Souplesse structurelle :* C'est la capacité d'amener les travailleurs à adhérer aux changements organisationnels. Par exemple, **Domtar (Donnacona) et le Syndicat national des travailleurs des pâtes et papiers de Donnacona (CSN)** ont conclu une entente sur la réorganisation du travail selon laquelle les employés travailleront en équipes et effectueront des opérations courantes de réglage et d'entretien de l'équipement. Après avoir reçu la formation voulue, ces équipes assumeront certaines fonctions de gestion comme la gestion des stocks, le remplacement des travailleurs absents, la réception des produits chimiques, le suivi et le renouvellement du matériel et l'amélioration du système de rotation des postes de travail.

d) *Souplesse dans les pratiques de travail :* C'est la capacité de passer outre à la rigidité des clauses des conventions collectives visant la classification des postes et d'atteindre la polyvalence. Par exemple, la convention conclue entre **GEC Alsthom Électromécanique Inc. et le Syndicat des travailleurs de GEC Alsthom Électromécanique (CSN)** prévoit le regroupement de 35 classifications différentes en 14 familles de tâches. Dans chacune de ces familles, le principe de la polyvalence est appliqué. La rémunération est fonction des connaissances et des compétences. Les heures de travail ont été harmonisées et l'équipement fonctionne en continu, sans interruption pour les pauses-café ou les pauses-repas.

e) *Souplesse dans les relations du travail :* C'est la capacité des deux parties d'établir un climat de confiance mutuelle et d'implanter la gestion participative. Par exemple, la convention conclue entre **Aciers inoxydables Atlas et le Syndicat des employés des Aciers inoxydables Atlas (CSN)** prévoit la constitution d'un comité mixte des relations industrielles, lequel doit faire office de mécanisme souple destiné à faciliter l'adaptation requise par les changements en milieu de travail. Ce comité se réunit une fois par mois ou plus fréquemment, selon les besoins; il peut modifier la convention collective de gré à gré. L'employeur doit communiquer tous les renseignements pertinents qui se rapportent aux travaux du comité. La convention conclue entre **Les Forges de Sorel et le Syndicat des aciers forgés de Sorel (CSN)** traite de la question de la communication de renseignements et de la transparence en prévoyant la signature d'une entente de non-divulgation entre la direction et le syndicat.

La compagnie accepte de transmettre mensuellement au syndicat les états financiers, les résultats d'exploitation, les mouvements de trésorerie et les commentaires financiers sur les résultats d'exploitation. Le syndicat a le droit d'embaucher son propre comptable pour vérifier les livres de la compagnie. Enfin, la convention conclue entre **La société J.M. Asbestos et le Syndicat national de l'amiante d'Asbestos (CSD)** prévoit la constitution d'un conseil d'administration de la compagnie composé de trois membres du groupe minier Abestos-Estrie, de trois membres de la coopérative des travailleurs et de trois membres choisis par ces deux groupes. La coopérative des travailleurs peut acquérir jusqu'à 75 % des actions détenues par le groupe minier Asbestos-Estrie s'il n'y a aucun nouveau projet d'expansion.

Dans une étude portant sur l'apparition de formules atypiques dans les conventions collectives au Québec, Rondeau (1993)[11] décrit plusieurs cas de négociation continue. L'apparition de conventions de ce genre semble être liée à la nature des changements économiques et technologiques qui exigent de la souplesse et une adaptation rapide dans un climat de gestion participative[12]. Parmi les caractéristiques de ces conventions, on compte les suivantes : des durées d'application supérieures à la période habituelle de trois ans (de quatre à neuf ans), l'arbitrage des offres salariales finales, une quelconque forme de sécurité d'emploi, la modification par un comité mixte des clauses à incidence non monétaire, la création de comités mixtes syndicaux-patronaux, l'échange d'information et la transparence, certaines initiatives en matière d'organisation du travail (travail en équipe, qualité totale, polyvalence, etc.), de même que la gestion conjointe de la formation. Toutes ces conventions ont pour objet d'obtenir la paix sociale à long terme et l'engagement du syndicat en échange d'un certain degré de sécurité d'emploi et d'une participation accrue à la gestion de l'entreprise. Même si la plupart de ces conventions ont été négociées à une époque de fortes contraintes économiques et visaient à éviter l'habituel procédé de négociation avec concessions, elles ont considérablement accru la participation des syndicats à l'effort de restructuration.

---

11 RONDEAU, Claude, «La négociation continue. Étude théorique et pratique québécoise», *Actes du XXX^e congrès de l'Association canadienne de relations industrielles*, E. Déom et A.E. Smith (dir.), Québec : ACRI/CIRA, 1993, p. 225-239.

12 Les conventions analysées sont les suivantes : Aciers inoxydables Atlas et le Syndicat des employés des Aciers inoxydables Atlas (CSN), MIL Davie Inc. et le Syndicat des travailleurs du chantier naval de Lauzon (CSN), Soreflex International et le Syndicat des travailleurs de Soreflex (CSN), La Corporation des tapis Peerless et les Travailleurs amalgamés du vêtement et du textile (FTQ), Abitibi-Price et le Syndicat national des travailleurs des pâtes et papiers d'Alma (CSN), Goodyear Canada et la section locale 143 du SCEP (FTQ), Sidbec-Dosco et les Métallurgistes unis d'Amérique (FTQ) et, enfin, Bermatex et le Syndicat du textile de Montmagny (CSD).

4.0 ÉTUDES DE CAS : LES EXPÉRIENCES NOVATRICES EN MILIEU DE TRAVAIL

L'analyse bibliographique a permis de recenser plusieurs cas documentés d'expérience novatrice en milieu de travail. La plupart de ces cas sont décrits de façon détaillée dans divers articles et publications; cependant, certains sont uniquement mentionnés à titre d'exemples d'application d'une pratique novatrice précise en milieu de travail ou dans le domaine des relations industrielles. Les innovations signalées sont survenues dans une vaste gamme de secteurs industriels et, pour la plupart, dans des entreprises employant des travailleurs syndiqués.

Le résumé des principales caractéristiques de chaque cas documenté est présenté ci-dessous, dans la mesure du possible, sous quatre grandes rubriques : 1) les facteurs externes qui sont à l'origine de la décision d'innover; 2) la nature des innovations en milieu de travail; 3) le processus appliqué pour la mise en œuvre des pratiques novatrices; 4) les résultats de l'innovation en milieu de travail.

4.1 Aciers inoxydables Atlas et le Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)[13]

a) *Facteurs externes :* À la fin des années 80, Rio Algom a décidé de vendre son usine de Tracy (Québec). Cette usine, dont les procédés et l'équipement avaient besoin d'être modernisés, était en perte de vitesse sur un marché de plus en plus concurrentiel. Afin d'attirer la firme Sammi, entreprise coréenne qui était prête à acheter l'usine et à investir dans sa modernisation, le ministre de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec a proposé la signature d'un «contrat social» tripartite garantissant de nouveaux investissements en échange de la paix industrielle.

b) *Nature des innovations :* En vue d'assurer des investissements de 300 millions de dollars pour la modernisation de l'usine et la création

13 BOURQUE, Reynald, et Nathalie DUGAS, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier», *Le Marché du travail*, 16, no 9, septembre 1995, p. 10.

d'environ 300 emplois, le «contrat social» tripartite prévoyait six ans de paix industrielle, un plancher d'emploi, l'arbitrage des offres finales pour les clauses à incidence monétaire de la convention collective, la création d'un comité syndical-patronal des relations industrielles ayant pour objectif de faciliter les adaptations requises par les changements, la formulation d'un plan de mise en valeur des ressources humaines et l'institution d'un programme de qualité totale. En 1993, les parties ont négocié un programme de participation aux bénéfices.

c) *Processus de mise en œuvre :* Même si la direction conserve son pouvoir décisionnel sur la nature et les modalités des changements, il y a davantage de discussions et de consultations avant la mise en œuvre. Trois comités président au processus : un comité paritaire des relations industrielles, composé de six membres, chargé de superviser les changements découlant des investissements projetés; un comité paritaire de mise en valeur des ressources humaines, composé de cinq membres de la direction et de cinq représentants du syndicat, qui détermine les besoins en formation et assure l'exécution des programmes; enfin, un comité composé de cinq membres de la direction et de quatre représentants du syndicat, chargé de la mise en œuvre du programme de qualité totale. En outre, on organise tous les trois mois des rencontres entre le président de l'entreprise et tous les groupes d'employés.

d) *Résultats des innovations :* Même si les importants investissements promis pour la modernisation sont sans cesse reportés, les deux parties s'accordent à dire que le processus a donné lieu à de meilleures communications, à une plus grande transparence et à une meilleure circulation de l'information. Les activités de formation, surtout en ce qui concerne l'initiative de qualité totale, se sont considérablement intensifiées. Les deux parties conviennent que le climat de relations du travail qui, traditionnellement, était fortement axé sur l'affrontement, s'est sensiblement modifié pour faire place à une collaboration accrue. À présent, le règlement des conflits se fait par discussion et négociation à la satisfaction des parties; les griefs sont traités plus rapidement. On a beaucoup plus souvent recours aux lettres d'entente pour officialiser les changements. Le nombre d'emplois est passé de 411 en 1991 à 440 en 1995. La qualité et la productivité du travail se sont accrues, tandis que le temps de production a diminué. La production totale est passée de 60 000 tonnes en 1991 à 95 000 tonnes en 1995. La compagnie a réalisé des bénéfices de 20 millions de dollars en 1994 et l'on prévoit que des sommes seront versées aux employés dans le cadre du régime de participation aux bénéfices.

4.2 Câble Alcan (Saint-Maurice) et le Syndicat des travailleurs de l'Alcan de la Mauricie (CSN)[14]

a) *Facteurs externes :* L'annonce, en 1990, de la fermeture du secteur des fils à souder (licenciement de 40 travailleurs) a eu un effet décisif sur les parties. La crainte d'une fermeture totale de l'établissement et le désir d'améliorer la compétitivité à long terme ont été les éléments moteurs des innovations. La direction a été l'instigatrice des changements et a reçu l'appui conditionnel du syndicat.

b) *Nature des innovations :* Parmi les innovations, on compte la mise en place d'un programme d'amélioration constante de la qualité, la réorganisation du travail en vue de simplifier la structure hiérarchique, l'adoption d'un processus de production juste-à-temps, la création d'équipes de travail autonomes, la normalisation des tâches, l'enrichissement du travail et la rotation des emplois.

c) *Processus de mise en œuvre :* La direction a invité le président du syndicat à rencontrer les experts-conseils qui avaient élaboré le plan détaillé de réorganisation du travail et le programme d'amélioration constante de la qualité. Tout d'abord, la section locale estimait que cette initiative avait pour objet d'éliminer le syndicat. Après des consultations et des séances de formation des membres du syndicat organisées par les services de recherche de la CSN, les craintes de la section locale se sont atténuées et celle-ci a décidé de proposer son propre plan de restructuration du travail. Les principales conditions posées pour l'entière participation du syndicat au processus étaient les suivantes : une transparence économique complète de la part d'Alcan, la participation du syndicat au comité directeur, la prise des décisions par consensus, le droit à l'information et à la formation, le respect des règles du syndicat, l'application de la convention collective et la signature d'une lettre d'entente basée sur la proposition du syndicat. À la suite des négociations, une entente a été conclue, mais n'a pas été signée. Un comité directeur mixte préside au processus et surveille les activités des équipes d'amélioration de la qualité. Les communications se sont améliorées grâce à des réunions syndicales-patronales hebdomadaires et à la publication d'un bulletin d'information. Tous les employés ont reçu une formation en résolution de problèmes et la formation axée sur des tâches précises a été améliorée. L'ensemble du processus a été interrompu lorsque les effectifs ont été fusionnés à ceux d'une autre usine à la fin de 1993. En 1994, un comité des relations du travail (composé de membres de la direction et de cinq représentants du syndicat) a commencé

14 JULIEN, Carole, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier», *Le Marché du travail,* 16, n° 9, septembre 1995, p.97.

à se réunir une fois par semaine pour essayer de relancer l'initiative, mais la confiance mutuelle était disparue et cette tentative s'est soldée par un échec.

d) *Résultats des innovations :* Durant la période de collaboration, la qualité du produit a augmenté, le cycle de production a été abrégé et la productivité du travail s'est accrue. Même si les parties reconnaissent que le climat des relations du travail était meilleur et que le règlement des différends était plus facile jusqu'en 1993, elles sont maintenant revenues à une attitude davantage axée sur l'affrontement.

4.3 Les Forges de Sorel et le Syndicat des aciers forgés Sorel (CSN)[15]

a) *Facteurs externes :* Après la série de négociations de 1990, la compagnie a avisé le syndicat que celui-ci aurait à faire d'importantes concessions pour sauver l'usine. La direction locale ne jouissait d'aucune crédibilité aux yeux du syndicat. Le siège social de Toronto a congédié le directeur de l'usine ainsi qu'une trentaine de cadres et de superviseurs. Le syndicat a réclamé la création d'un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO). Ce comité a permis aux parties de se rencontrer, de créer un climat de confiance mutuelle et de passer à l'élaboration d'autres initiatives conjointes.

b) *Nature des innovations :* Parmi les innovations, on compte un programme de qualité totale, la simplification de la structure hiérarchique, la divulgation complète des renseignements financiers et la participation aux bénéfices.

c) *Processus de mise en œuvre :* Par l'entremise du CAMO, les parties ont embauché un expert-conseil ayant pour mandat de diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'entreprise. Dans son rapport, l'expert-conseil insistait sur la nécessité d'améliorer l'aspect technique des opérations aussi bien que les relations de travail entre les gestionnaires et les employés. Le climat de confiance s'est encore amélioré lorsque la compagnie a accepté de communiquer de façon continue au syndicat tous les renseignements financiers concernant les activités de l'entreprise. Des licenciements massifs ont également été évités grâce à un programme de travail partagé qui a duré 39 semaines en 1992 et qui a contribué à convaincre les

15 MASCHINO, Dalil, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier», *Le Marché du travail,* 16, n° 9, septembre 1995, p. 103.

employés des avantages d'une démarche de collaboration. Un programme de qualité totale a ensuite été implanté. On a créé un comité directeur mixte de 10 membres ainsi que des comités sectoriels et des équipes d'amélioration de la qualité. On a dispensé une formation en résolution de problèmes à tous les travailleurs, superviseurs et gestionnaires. Les superviseurs dont le rôle avait été radicalement modifié ont reçu une formation supplémentaire. Le licenciement massif de cadres et de superviseurs avant le début du processus a entraîné une simplification considérable de la structure hiérarchique. La plupart des changements ont été apportés au moyen de lettres d'entente, hors du cadre de la convention collective. Un régime de participation aux bénéfices a été négocié en 1994.

d) *Résultats des innovations :* Plusieurs indicateurs de productivité et de qualité ont connu une amélioration notable. Les déficits mensuels de 200 000 $ au début du processus ont fait place à un retour à la rentabilité en 1992. L'emploi a été stable pendant les quelques premières années et s'est sensiblement accru au cours des 12 derniers mois. Les résultats ont permis à la direction d'investir dans le matériel indispensable à la viabilité à long terme de l'usine. Le climat harmonieux des relations du travail et la participation accrue des travailleurs et du syndicat ont amélioré la qualité de vie au travail.

4.4 Goodyear (Valleyfield) et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (FTQ)[16]

a) *Facteurs externes :* Cette importante usine de fabrication de pneus avait procédé à des licenciements massifs. Le risque de fermeture était considérable. Il fallait effectuer des investissements de grande ampleur pour sauver l'usine. Le gouvernement du Québec a exigé, comme condition de l'injection de fonds dans le projet, la signature d'un contrat social entre les parties.

b) *Nature des innovations :* Les dispositions du contrat social prévoient la gestion participative, un processus d'amélioration de la qualité et la négociation continue.

c) *Processus de mise en œuvre :* Le syndicat a demandé l'aide du gouvernement provincial en vue de sauver l'usine. À titre de condition de

16 FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC, *Face aux changements. De nouvelles solidarités,* Montréal, 1993.

l'attribution d'un prêt sans intérêt de 800 000 $, le gouvernement a exigé la signature d'un contrat social visant à améliorer les relations du travail, le rendement de l'usine et la qualité du produit. Après de longues négociations, le contrat social a été signé. Divers comités mixtes ont été mis sur pied, les livres de la compagnie sont à présent entièrement accessibles et presque tous les aspects du fonctionnement de l'usine font l'objet d'une gestion conjointe. La formation et les communications se sont améliorées. La convention collective est ouverte et les questions monétaires ainsi que les garanties d'emploi font l'objet d'un processus de conciliation.

d) *Résultats des innovations :* Il y a eu augmentation de la productivité et de la qualité du produit. Le climat des relations du travail s'est notablement amélioré.

4.5 Générale Électrique (Bromont) - pas de syndicat[17]

a) *Facteurs externes :* Au début des années 80, à l'initiative de son président-directeur général, Jack Welsh, cette multinationale américaine a décidé d'implanter une nouvelle usine au Québec. Le siège social de G.E. a expressément décidé de se servir de cette nouvelle usine comme banc d'essai pour l'application du modèle d'entreprise sociotechnique. L'usine fabrique les pièces d'un moteur à réaction de G.E. surtout utilisé dans les avions militaires. Le nombre d'emplois a grimpé à un maximum de 650 en 1989, puis a décru à 275 en 1994 en raison de l'effondrement de la demande d'avions militaires.

b) *Nature des innovations :* Le mode d'organisation sociotechnique se fonde sur la notion selon laquelle une entreprise prospère et productive dépend autant de son système social (compétences des travailleurs, organisation du travail, etc.) que de son système technique (équipement, procédés de production, etc.). L'usine de Bromont est régie par neuf principes sociotechniques :

1. Tous les membres de l'organisation sont honnêtes, responsables, motivés et souples.

17 MORISSETTE, Réal, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier», *Le Marché du travail,* 16, n° 9, septembre 1995, p.108.

2. Le groupe a la responsabilité de gérer la majeure partie de ses activités.

3. La polyvalence et toutes les compétences nécessaires sont gérées par le groupe.

4. Le groupe a la responsabilité de gérer ses besoins, son perfectionnement, son travail, ses conflits et ses relations avec les autres groupes.

5. L'information est fournie dans les cas où elle a une incidence sur les activités.

6. Le résultat est ce qui importe; les moyens utilisés pour l'atteindre peuvent varier.

7. Les structures de soutien doivent avant tout renforcer les comportements qui privilégient le sens des responsabilités, l'esprit d'initiative et la collaboration.

8. Le groupe a juridiction sur les machines, l'information et les outils qui lui permettent d'accomplir ses tâches.

9. On procède en permanence à un examen des règles organisationnelles pour les adapter en fonction des besoins et des changements.

En outre, on a implanté à cette usine la rémunération selon les compétences et un régime de participation aux bénéfices.

c) *Processus de mise en œuvre :* La direction et les experts-conseils ont consacré un an et demi, avant l'ouverture de l'usine, à la conception du mode d'organisation du travail. Le système est fondé sur la décentralisation et la participation. Plusieurs types d'équipes de travail autonomes et divers comités sont chargés des activités de l'usine. Par exemple, les responsabilités d'une équipe de production peuvent comprendre les suivantes : les affectations de travail, le contrôle et l'amélioration de la qualité, l'établissement des horaires de travail, l'évaluation des besoins en formation, la gestion du processus de formation et d'acquisition de polyvalence et l'entretien préventif. Outre la structure très poussée d'équipes et de comités, les communications sont améliorées grâce à un réseau d'écrans de télévision et de tableaux d'affichage aménagé dans l'ensemble de l'usine. Le processus d'acquisition de polyvalence dans chaque équipe de production repose sur la rotation des postes de travail et une formation d'une durée de 40 mois. Chaque nouveau travailleur reçoit une formation en techniques d'écoute active. La rémunération est basée sur les compétences (selon le degré de polyvalence atteint) et est complétée par un programme de participation aux bénéfices.

d) *Résultats des innovations :* Les équipes de production assument constamment des responsabilités accrues. Le milieu de travail est presque entièrement informatisé et l'on a constaté une amélioration continue de la productivité et de la qualité ainsi qu'une réduction du temps d'inactivité et du cycle de production. Le taux de pertes est très faible. Les indicateurs de satisfaction des employés sont élevés; le roulement et l'absentéisme sont très faibles. Le programme de participation aux gains a permis à chaque employé de toucher 2 500 $ l'an dernier. Les récents licenciements ont grandement mis à l'épreuve la sécurité à long terme et la confiance des employés.

4.6 Lauralco Québec Inc. (Deschambault) - pas de syndicat[18]

a) *Facteurs externes :* Lauralco, filiale de la compagnie américaine Alumax, a décidé d'ouvrir une nouvelle aluminerie en raison des tarifs d'électricité très concurrentiels d'Hydro-Québec et du libre accès au marché américain. La plus grande partie des lingots d'aluminium produits est exportée aux États-Unis. L'entreprise fait face à de fortes pressions concurrentielles de la part de la Russie. L'usine a ouvert ses portes en 1992 et comptait plus de 500 employés.

b) *Nature des innovations :* Dès le début, la direction a choisi une structure organisationnelle propice à une forte participation des travailleurs ainsi qu'à l'amélioration constante de la qualité et de la productivité. Les principales caractéristiques en sont les suivantes : des équipes de travail assumant des responsabilités accrues, une structure hiérarchique très simplifiée, des communications régulières et efficaces entre les divers échelons, la formation continue et la rémunération en fonction des compétences.

c) *Processus de mise en œuvre :* Les travailleurs de cette usine ont été soigneusement sélectionnés. L'entreprise a reçu 18 000 demandes d'emploi et a rencontré 5 000 personnes pour pourvoir les 550 postes. La capacité de travailler en équipe, de faire preuve d'initiative et de travailler dans un milieu axé sur l'amélioration continue ont été des critères d'embauchage déterminants. La formation initiale a porté sur les questions techniques d'exploitation, le travail en équipe, la résolution de problèmes et

18 MASCHINO, Dalil, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier», *Le Marché du travail,* 16, n° 9, septembre 1995, p. 112.

le contrôle statistique. Le programme de formation continue porte quant à lui sur la polyvalence, l'entretien préventif, la santé et la sécurité au travail ainsi que l'environnement. Les équipes doivent consacrer entre 5 % et 7 % de leur temps de travail aux activités de formation. L'effectif d'exploitation de l'usine compte une proportion de 15 % d'employés excédentaires, ce qui facilite la formation et la participation aux divers comités. Une fois en pleine activité, les équipes devraient gérer elles-mêmes l'établissement des horaires, les vacances, la répartition du travail supplémentaire, les acquisitions, l'évaluation des membres de l'équipe et les mesures de prévention en matière de santé et de sécurité au travail. Il y a deux niveaux de rémunération pour les travailleurs de la production : 43 000 $ par année pour les opérateurs et 48 000 $ par année pour les mécaniciens-électriciens. Les employés atteignent l'un de ces deux niveaux après deux ans et demi, selon les responsabilités assumées par les équipes et l'augmentation du degré de polyvalence.

d) *Résultats des innovations :* L'élaboration et la mise en œuvre du processus sont toujours en cours. Aucun résultat précis n'a été mentionné.

4.7 BPCO (Pont-Rouge) et la Centrale des syndicats démocratiques (CSD)[19]

a) *Facteurs externes :* L'usine a été fondée en 1904 et emploie environ 200 travailleurs; on y fabrique des matériaux de construction à base de fibre de bois. À la fin des années 80, la nécessité de maintenir la position concurrentielle de l'entreprise, la mise en place prévue d'un nouveau matériel et la nécessité d'améliorer les relations du travail au sein de l'établissement ont été les facteurs déterminants qui ont amené la direction et le syndicat à amorcer conjointement le processus.

b) *Nature des innovations :* La direction et le syndicat ont collaboré à la mise en place d'un système de gestion participative, à la création d'équipes autonomes et à l'implantation d'un programme d'amélioration constante de la qualité.

c) *Processus de mise en œuvre :* À la suite de deux séries de négociations tumultueuses, les deux parties ont convenu qu'il fallait apporter des changements radicaux. On a créé un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO), lequel a diagnostiqué plusieurs lacunes dans les

19 FLEURY, Gilles, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier», *Le Marché du travail,* 16, n° 10, octobre 1995, p. 9.

domaines de la formation, des communications et de la logistique. On a fait appel à des experts-conseils pour l'élaboration d'un plan de mise en valeur des ressources humaines. Un comité directeur patronal-syndical devait superviser les changements en milieu de travail. Tout d'abord, on s'est concentré sur la mise en place de la nouvelle technologie. Un comité d'implantation de la qualité (CIQ) a été constitué pour surveiller la gestion du programme d'amélioration constante de la qualité. Tous les comités, depuis le comité directeur jusqu'aux comités sectoriels de mise en œuvre, sont composés d'un nombre égal de représentants du syndicat et de la direction. On a amélioré les communications et l'on a élaboré et appliqué conjointement les programmes de formation.

d) *Résultats des innovations :* Les relations syndicales-patronales sont plus harmonieuses, bien qu'il n'y ait eu aucun changement notable dans le nombre de sanctions disciplinaires et de griefs ni dans le roulement du personnel. Le volume de production n'a pas changé, mais la qualité s'est grandement améliorée.

4.8 Papiers Perkins (Laval) et le Syndicat des employés des Papiers Perkins (CSN)[20]

a) *Facteurs externes :* Cette usine fabrique du papier hygiénique et des essuie-tout; elle emploie environ 150 travailleurs. Elle fait face à la concurrence accrue des entreprises américaines qui accaparent une part de plus en plus grande du marché. La nécessité de maintenir la position concurrentielle de l'usine et d'améliorer un difficile climat de relations du travail ont été des facteurs de motivation.

b) *Nature des innovations :* À la suite d'un programme de formation de grande ampleur, les parties ont mis en place un programme de contrôle de la qualité et ont amorcé une tendance à la constitution d'équipes semi-autonomes.

c) *Processus de mise en œuvre :* À la suite d'une enquête interne sur les besoins en formation et grâce à une initiative de collaboration avec un cégep avoisinant, des programmes de formation ont été mis en place pour tous les employés. Ces programmes ont permis de modifier les attitudes

20 TURCOT, Yves, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier», *Le Marché du travail,* 16, n° 10, octobre 1995, p. 85.

des employés vis-à-vis du changement et du degré d'engagement du personnel. Un climat de confiance ayant été établi entre les parties, le travail en équipe a été implanté par le biais de projets pilotes touchant les employés de production. Dans le secteur de l'expédition, le licenciement du superviseur et la décision de ne pas le remplacer ont donné lieu à la création d'une équipe de travail semi-autonome.

d) *Résultats des innovations :* Les changements ont entraîné une amélioration de la qualité des produits et une hausse de la productivité (augmentation de 23,4 % au cours des deux dernières années). Le climat des relations du travail s'est également amélioré et l'on a constaté une réduction du nombre de griefs et de l'absentéisme.

4.9 Papiers Scott (Crabtree) et la CSN[21]

a) *Facteurs externes :* L'usine a ouvert ses portes en 1930; elle emploie environ 650 personnes et fabrique du papier hygiénique ainsi que du papier-mouchoir. Le siège social et une partie de la haute direction se trouvent à Vancouver. Lorsque le siège social de l'entreprise a ordonné à l'usine de réduire considérablement ses coûts d'exploitation, le syndicat, qui avait déjà décidé de mettre au premier plan la question de l'organisation du travail, a insisté auprès de la direction pour participer à part entière au processus de restructuration et de rationalisation qui s'amorçait.

b) *Nature des innovations :* Le syndicat a assumé un rôle actif et participe au processus de restructuration.

c) *Processus de mise en œuvre :* Les deux parties ont signé une lettre d'entente sur la participation du syndicat et l'organisation du travail. Elles ont mis sur pied un comité directeur syndical-patronal et embauché un expert-conseil qu'elles ont chargé d'évaluer les priorités. Elles sont actuellement en train de s'entendre sur une action commune. Les prochaines étapes porteront sur les communications, la formation, la modification des tâches et la création d'équipes de travail.

d) *Résultats des innovations :* Même si l'initiative de restructuration en est à ses tout débuts, les parties ont déjà constaté une hausse de la productivité (de 6 %) et de la qualité, de même qu'une réduction considérable des coûts de production.

---

21 BOURQUE, Reynald, et Nathalie DUGAS, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier», *Le Marché du travail,* 16, n° 10, octobre 1995, p. 86.

4.10 Produits forestiers Alliance Inc. (Donnacona) et la Fédération du papier et de la forêt (CSN)[22]

a) *Facteurs externes :* Après l'annonce de licenciements à cette usine de pâtes et papiers employant environ 400 personnes et la menace d'une fermeture, le syndicat a demandé que l'on apporte des changements globaux afin de maintenir la position concurrentielle de l'entreprise. Le président de la compagnie, pour sa part, a demandé aux parties de travailler ensemble afin de trouver des solutions qui permettraient d'accroître la viabilité de l'usine.

b) *Nature des innovations :* Les parties se sont engagées dans un processus de gestion participative. Elles ont élaboré conjointement un plan de restructuration, un plan de modernisation et une stratégie de financement des changements. Elles ont travaillé à la mise en place d'un programme d'amélioration de la qualité, de la production juste-à-temps, d'équipes semi-autonomes et de la rotation des postes de travail. Elles discutent actuellement de la création d'un programme de participation aux bénéfices.

c) *Processus de mise en œuvre :* Six comités paritaires encadrent le processus de gestion participative. Le comité d'orientation élabore les lignes directrices et les orientations concernant le plan d'entreprise et le plan stratégique, le programme d'amélioration constante de la qualité, la souplesse dans l'organisation du travail, l'harmonisation des relations du travail, la santé et la sécurité, la formation et les communications. Les orientations et lignes directrices sont de nature générale et sont adoptées par consensus. Un comité est chargé de mettre les politiques en application. Un comité a pour mandat de mettre en œuvre le programme d'amélioration constante de la qualité et d'assurer l'implantation des normes internationales (ISO). Des comités paritaires des communications, de la formation et de la santé et de la sécurité au travail viennent compléter la structure.

d) *Résultats des innovations :* Jusqu'à présent, on peut mesurer le succès d'après l'amélioration de la qualité des produits et la hausse de la productivité, l'augmentation de la production (de 460 à 486 tonnes par jour

22 JULIEN, Carole, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier», *Le Marché du travail,* 16, n° 10, octobre 1995, p. 90.

en juin 1994), l'amélioration des relations du travail ainsi que la réduction du nombre de griefs, de l'absentéisme et du roulement du personnel.

4.11 CAMCO Inc. (Montréal) et le SCEP (FTQ)[23]

a) *Facteurs externes :* Cette usine de fabrication de gros appareils électroménagers, possédée par la société Générale Électrique, employait environ 900 personnes en 1994 (1 200 en 1989). Afin de maintenir la position concurrentielle de l'établissement et de réduire les coûts, on a apporté trois vagues d'innovation, chacune étant précédée par des changements dans le personnel de direction.

b) *Nature des innovations :* Les trois vagues successives d'innovation ont été les suivantes : cercles de qualité, équipes semi-autonomes et amélioration continue.

c) *Processus de mise en œuvre :* Lors de la première vague, essentiellement à l'initiative de la direction alors que le syndicat adoptait une position de neutralité, des cercles de qualité ont été mis en place selon le principe de la participation facultative. À la fin des années 80, cette initiative est devenue un modèle du genre; on comptait à l'usine une trentaine de groupes en activité auxquels participaient de leur plein gré environ 300 travailleurs. La nouvelle direction a ensuite élaboré un projet visant à constituer des groupes semi-autonomes et à transformer la structure de l'usine par la création de trois entreprises internes. Elle a retenu les services d'experts-conseils de l'extérieur et entamé des négociations avec le syndicat. Des licenciements, trois changements de personnel de direction en 18 mois et un changement à la direction du syndicat ont mis un terme au processus. En 1992, à la suite du licenciement d'un nombre considérable d'employés et dans un contexte de rumeurs de fermeture de l'usine, un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) a été mis sur pied. Après la réalisation d'études commandées par le comité, on a recommandé la mise en place d'un programme d'amélioration constante de la qualité et de la productivité et l'on a embauché un expert-conseil chargé de coordonner le processus de restructuration. Un comité directeur mixte et quatre groupes de travail ont été créés.

---

23 MORISSETTE, Réal, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier», *Le Marché du travail*, 16, n° 11, novembre 1995, p. 9.

d) *Résultats des innovations :* Jusqu'à présent, les parties signalent qu'une culture de la participation s'est implantée et que le climat des relations du travail s'est grandement amélioré.

4.12 Frigidaire Canada Ltée (L'Assomption) et les sections locales 1148 et 2753 de l'Association internationale des machinistes (FTQ)[24]

a) *Facteurs externes :* Ce fabricant de gros appareils électroménagers a réorganisé sa production et transféré ses activités de fabrication de réfrigérateurs à un autre établissement, ce qui a fait chuter la production de 500 000 à 312 000 unités et a fait passer le nombre d'emplois de 1 200 à 655. Le maintien de la position concurrentielle de l'usine, le risque de fermeture et, enfin, la décision de mettre en place un nouvel équipement sont tous des facteurs qui ont incité les deux parties à amorcer des discussions sur l'adoption de nouvelles démarches.

b) *Nature des innovations :* Les parties ont mis en place un système d'équipes de travail ou de «cellules» assumant davantage de responsabilités.

c) *Processus de mise en œuvre :* La direction a retenu les services d'un expert-conseil. Les innovations ont été implantées en quatre étapes : information et sensibilisation, suppression d'un palier de supervision, création d'équipes de travail ou de cellules et, enfin, habilitation des employés. Trois comités mixtes ont été mis sur pied : un comité directeur, un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) et une cellule de mise en œuvre.

d) *Résultats des innovations :* Les parties estiment qu'il est encore trop tôt pour procéder à une évaluation, mais ont constaté des améliorations notables dans les relations du travail : le nombre de sanctions disciplinaires a diminué et les employés manifestent un degré d'engagement plus élevé.

---

24 TURCOT, Yves, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier», *Le Marché du travail,* 16, n° 11, novembre 1995, p. 70.

4.13 Inglis Ltée (Montmagny) et la Centrale des syndicats démocratiques (CSD)[25]

a) *Facteurs externes :* Le libre-échange et l'ouverture du marché américain ont amené le siège social de ce fabricant de gros appareils électroménagers à effectuer d'importants investissements, notamment à l'aide de prêts sans intérêt des gouvernements fédéral et provincial, pour reprendre la conception des produits de même que pour modifier les procédés de production et l'organisation du travail.

b) *Nature des innovations :* Le processus était axé sur une augmentation de l'autonomie des employés des services de l'entretien, de l'ingénierie et du contrôle de la qualité, la création d'un système d'évaluation des tâches, l'amélioration des compétences en français et en mathématiques, la formation sociale et l'abolition du système de rémunération à la pièce.

c) *Processus de mise en œuvre :* À la suite d'une réunion de tous les employés où le président de la compagnie a annoncé les investissements et les changements, on a tout d'abord formé deux comités syndicaux-patronaux. Le premier, composé de cadres de l'usine, de représentants de la CSD et de membres de l'exécutif de la section locale, avait pour tâche d'élaborer une proposition concernant le milieu de travail et la formation en vue de faciliter la mise en œuvre des équipes de travail autonomes. Le deuxième, composé du directeur de l'usine, d'un représentant de la compagnie Inglis, d'un représentant de la CSD et d'un représentant de la section locale, avait pour mandat d'analyser et de diffuser les décisions du premier comité. Les deux comités étaient secondés par leurs propres experts-conseils. Par la suite, un comité directeur mixte comptant 22 membres et un comité mixte de mise en œuvre ont succédé à ces deux comités.

d) *Résultats des innovations :* En raison de l'augmentation de la demande du produit, on a davantage mis l'accent sur l'amélioration de l'équipement que sur la réorganisation du travail. La modification du système de rémunération, avec l'abolition de la rémunération à la pièce, a accru la motivation des employés à participer aux changements dans l'organisation du travail.

---

25 COURCHESNE, Réjean, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier», *Le Marché du travail,* 16, n° 11, novembre 1995, p. 72.

4.15 Crane Canada Inc. (Montréal) et l'Union internationale du verre, mouleurs, poterie et autres (FTQ)[26]

a) *Facteurs externes :* Cette usine de fabrication d'accessoires de salle de bain en porcelaine est une filiale d'une société américaine et emploie environ 200 personnes. Le piètre rendement économique de l'usine et le marché de plus en plus concurrentiel ont fait surgir la menace d'une fermeture de cet établissement.

b) *Nature des innovations :* Pour parer cette menace, les parties se sont engagées dans un processus de dialogue sur la qualité, sur un style de gestion privilégiant davantage la collaboration et sur l'amélioration continue.

c) *Processus de mise en œuvre :* Essentiellement, les changements ont été apportés par le biais de la création d'un comité directeur mixte de l'amélioration de la qualité et d'une mise de l'accent sur la formation, surtout en techniques de résolution de problèmes.

d) *Résultats des innovations :* Dans l'ensemble, les parties signalent que le climat des relations du travail s'est amélioré, que la production quotidienne est passée de 4,6 à 5,7 unités, que l'indice de qualité a augmenté de 75 % à 86,7 % et que le taux de pertes a chuté de 25 % à 13,3 %.

4.16 Shell Canada (raffinerie de Montréal-Est) et les Travailleurs unis du pétrole du Canada (FTQ)[27]

a) *Facteurs externes :* Cette importante raffinerie de pétrole de l'est de l'île de Montréal, employant environ 430 personnes, se heurtait à de graves difficultés économiques et devait trouver des façons de maintenir sa position concurrentielle. Il y avait risque de fermeture de l'usine.

---

26 TURCOT, Yves, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier», *Le Marché du travail,* 16, n° 11, novembre 1995, p. 77.

27 BOURQUE, Reynald, et Murielle LABERGE, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier», *Le Marché du travail,* 16, n° 11, novembre 1995, p. 79.

b) *Nature des innovations :* On a mis en place un système de rotation d'emplois et de travail en équipe.

c) *Processus de mise en œuvre :* On a constitué un comité directeur mixte chargé de l'efficacité organisationnelle et l'on a créé les divers comités mixtes spéciaux nécessaires pour la mise en œuvre du travail en équipe, de la rotation d'emplois et de l'enrichissement des tâches. On a particulièrement mis l'accent sur l'amélioration des moyens de communication et l'accroissement de la transparence. On a lancé des programmes exhaustifs de formation afin d'améliorer les aptitudes à la résolution de problèmes.

e) *Résultats des innovations :* Les changements ont entraîné une amélioration du climat des relations du travail, une réduction du nombre de sanctions disciplinaires et de griefs et une diminution de l'absentéisme. Il y a également eu augmentation de la production, de la qualité et de la productivité.

4.17 Christie Brown (Montréal) et le Syndicat international des travailleurs et des travailleuses de la boulangerie, confiserie et du tabac (FTQ) et l'Association internationale des machinistes (FTQ)[28]

a) *Facteurs externes :* Cette biscuiterie emploie environ 600 personnes à Montréal. Le processus de changement a été déclenché par l'investissement de 60 millions de dollars dans la mise en place de nouvel équipement.

b) *Nature des innovations :* La compagnie a créé des équipes de travail semi-autonomes dans la nouvelle section de l'usine.

c) *Processus de mise en œuvre :* Le syndicat n'est pas intervenu et s'est montré relativement circonspect vis-à-vis du projet. Les équipes ont éprouvé certaines difficultés à démarrer. On a embauché des experts-conseils en vue de sélectionner et de former les employés de la nouvelle section. Les employés de ce groupe jouissent d'une grande autonomie, assument des responsabilités considérables et reçoivent une formation

28 COMTOIS, Paul, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier», *Le Marché du travail,* 16, n° 12, décembre 1995, p. 10.

poussée. Ils touchent également 0,50 $ de plus l'heure que les employés de l'ancienne section.

d) *Résultats des innovations :* Même si la productivité a augmenté de 50 %, les tensions se sont accrues entre les employés de la nouvelle section et ceux de l'ancienne usine. En général, il y a eu une hausse du nombre de griefs et une détérioration du climat des relations du travail.

4.18 Éconogros, division de Métro-Richelieu, et les Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce (FTQ)[29]

a) *Facteurs externes :* Cette entreprise de distribution de produits alimentaires, employant environ 135 personnes, perdait constamment de l'argent et il y avait risque réel de fermeture de l'établissement si la compagnie ne parvenait pas à redresser la situation.

b) *Nature des innovations :* La compagnie cherchait à faire participer les employés à l'élaboration de solutions aux problèmes de production.

c) *Processus de mise en œuvre :* À l'initiative de la direction, on a mis sur pied un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) et un comité directeur mixte. Il existe en outre six comités d'employés dont les travaux sont coordonnés par un expert-conseil et qui cherchent à trouver des solutions aux problèmes de fonctionnement dans les divers services et font des recommandations à ce sujet.

d) *Résultats des innovations :* Jusqu'à présent, les parties ont constaté une amélioration du climat des relations du travail, une réduction du travail supplémentaire, une amélioration des communications et une meilleure compréhension mutuelle.

---

29 TURCOT, Yves, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier», *Le Marché du travail,* 16, n° 12, décembre 1995, p. 85.

4.19 Les Boulangeries Weston (Longueuil) et le Syndicat des employés de la Boulangerie Weston (CSD)[30]

a) *Facteurs externes :* À la fin des années 80, cette importante boulangerie montréalaise employant environ 300 personnes a dû choisir entre transférer la totalité de sa production dans une autre province et construire une usine entièrement nouvelle. Elle a décidé de fermer l'ancienne usine et d'ouvrir un nouvel établissement ultramoderne.

b) *Nature des innovations :* La nouvelle usine a nécessité une transformation totale du procédé de production, de la technologie et du mode d'organisation du travail. Il a également fallu transformer la culture organisationnelle.

c) *Processus de mise en œuvre :* Puisque les représentants du syndicat jugeaient qu'ils manquaient d'information sur les changements, on a créé un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) pour faciliter les communications entre les parties et la participation de chacune. On a lancé un programme d'alphabétisation des employés afin d'améliorer les compétences de base des travailleurs plus âgés. D'autres programmes de formation avaient pour but de familiariser les employés avec le nouvel équipement. On a créé des comités mixtes chargés de la qualité de vie au travail, de la formation technique et des communications.

d) *Résultats des innovations :* La production et la qualité se sont accrues. Le taux de pertes est passé de 16 % à 1 %. Il y a eu amélioration notable des relations du travail et un nombre moindre de griefs a été signalé.

30 TURCOT, Yves, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail : regard sur les démarches dans le secteur manufacturier», *Le Marché du travail*, 16, n° 12, décembre 1995, p. 86.

5.0 LES CARACTÉRISTIQUES DES EXPÉRIENCES NOVATRICES EN MILIEU DE TRAVAIL

Les caractéristiques suivantes se dégagent d'une étude de 19 cas d'adoption de nouvelles pratiques en milieu de travail réalisée par le ministère de l'Emploi du Québec[31] :

a) *Facteurs externes à l'origine des changements*

Dans la majorité des cas, le facteur qui a contribué à la décision d'apporter des changements était une situation de crise, notamment la forte probabilité de la vente ou de la fermeture de l'établissement. La nécessité d'adopter de nouvelles pratiques par suite de la mise en place d'un nouvel équipement semble être une autre cause importante. La nécessité d'accroître la productivité pour maintenir la position concurrentielle de l'établissement revient moins fréquemment. Les nouveaux établissements adoptent d'emblée des pratiques de travail novatrices.

b) *Instigateur du changement*

Le plus souvent, la direction est à l'origine de la décision d'innover. Dans certains cas, on a amorcé le processus conjointement en faisant fond sur une certaine expérience antérieure de collaboration entre le syndicat et la direction, essentiellement par l'entremise d'un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO). Dans un cas, le gouvernement provincial, en exigeant la signature d'un «contrat social» à titre de condition de l'aide financière, a été le catalyseur du changement.

c) *Condition préalable de l'adoption de nouvelles pratiques de travail*

Dans les entreprises où les employés sont syndiqués, le changement de la dynamique quotidienne des relations du travail a constitué une condition préalable de la mise en place de nouvelles pratiques de travail.

d) *Principaux outils utilisés pour la mise en œuvre des pratiques novatrices*

---

31 MASCHINO, Dalil, Réal MORISSETTE et Yves TURCOT, «Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec», *Le Marché du travail*, 16, n° 7-8, juillet-août 1995, p. 6.

Dans presque tous les cas, on constitue des comités mixtes syndicaux-patronaux chargés de superviser les changements. On modifie sensiblement la structure de gestion en réduisant le nombre de gestionnaires et de paliers de gestion. Dans la plupart des cas, on tente de mettre en place une quelconque forme de travail en équipe et les employés assument des responsabilités accrues. Les activités de formation s'intensifient et les communications sont plus ouvertes et cordiales. On compte beaucoup sur des experts-conseils de l'extérieur dans la plupart des cas. Ces experts-conseils sont d'ordinaire sélectionnés conjointement.

e) *Résultats des innovations*

Dans tous les cas, on a signalé une amélioration des relations entre la direction, le syndicat et les employés. La productivité et la qualité s'accroissent; le taux de pertes diminue. On n'apporte pas d'importants changements aux politiques de rémunération, si ce n'est peut-être une légère tendance à l'attribution d'une rémunération supplémentaire liée à la participation aux bénéfices ou à l'amélioration de la productivité. La plupart des changements sont survenus hors du processus de négociation collective. La formule des lettres d'entente semble être la méthode privilégiée pour l'officialisation des nouvelles pratiques de travail.

6.0 CONCLUSION

La documentation révèle que de nombreux facteurs contribuent, à des degrés divers, à l'innovation en milieu de travail. On a adopté une gamme variée de démarches, notamment la création de comités mixtes, le travail en équipe et la modification des pratiques de travail. Cependant, un climat de respect mutuel semble régner au Québec entre les syndicats et le patronat. L'adoption de ces nouvelles formes d'organisation du travail aurait été impossible sans la présence et l'encouragement constants d'un gouvernement provincial fermement résolu à favoriser des rapports plus étroits et moins antagonistes entre les syndicats et le patronat.

La documentation recensée pour les fins de la présente analyse tendait à être axée sur le secteur industriel. On commence tout juste à publier des études de cas portant sur d'autres secteurs. Il serait intéressant de vérifier si l'on parvient au même degré de consensus dans ces autres milieux de travail.

BIBLIOGRAPHIE

ALSÈNE, Éric. «L'intégration informatique de l'entreprise et la transformation de l'organisation», *Revue internationale du travail*, 1994, vol. 133, n° 5-6, p. 719-739.

ARCHAMBAULT, Jean, F. BERNARD, J.R. MACHAN et J.-F. PICHÉ. *La situation de l'industrie du logiciel dans le contexte de la qualité totale et de la formation professionnelle : une enquête exploratoire,* MICT - Université Laval - CPLQ, 1993 (distribué par le Centre de promotion du logiciel québécois, Montréal).

ARCHAMBAULT, Jean, F. BERNARD, J.R. MACHAN et J.-F. PICHÉ. «Enquête sur la qualité totale et la formation professionnelle dans l'industrie du logiciel», *L'Info Québec*, vol. 17, n° 10, 1993, p. 11-15.

ARLIAUD, Michel, Pierre BÉRÊT, Annick LEMAÎTRE et Pierre DORAY. *Transformation du travail et appropriation des investissements immatériels : la mise en œuvre d'un programme de qualité totale en entreprise*, Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles, Québec, juin 1994.

AUDET, Michel. «Le sens et la cohérence du facteur humain dans l'organisation innovatrice. La recherche sur l'innovation, une boîte de Pandore?», L. Boucher (dir.), Montréal, *Cahiers scientifiques de l'ACFAS* (83), 1995, p. 33-48.

AUDET, Michel, et Laurent BÉLANGER. «Nouveaux modes de gestion et relations industrielles au Canada», *Les relations industrielles au Québec : 50 ans d'évolution,* R. Blouin *et al.* (dir.), Sainte-Foy, Département des relations industrielles et Les Presses de l'Université Laval, 1994, p. 467-487.

BÉLANGER, Jacques, et Gregor MURRAY. «Syndicats et restructuration économique : introduction», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, n° 4, 1994, p. 639-647.

BERNIER, Colette avec Anne FILION et Pierre L'HEUREUX. *Innovations de formation des entreprises : le cas du secteur financier,* Collection Instruments de travail, n° 24, Sainte-Foy, Département des relations industrielles, Université Laval, 1994, 186 p.

BERNIER, Colette. «Formation de la main-d'œuvre : vers de nouvelles pratiques patronales-syndicales», *La modernisation sociale des entreprises.*

P.R. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque (dir.), Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1994, p. 213-226.

BERNIER, Jean, et Andrée TOUSIGNANT. «Les arrangements locaux dans le secteur sociosanitaire québécois», *Actes du XXX^e congrès de l'Association canadienne des relations industrielles,* E. Déom et A.E. Smith (dir.), Québec, ACRI/CIRA, 1994, p. 45-59.

BOIVIN, Jean et Esther DÉOM. «Labour-Management Relations in Quebec», *Union-Management Relations in Canada,* 3^e édition, M. Gunderson et A. Ponak (dir.), Don Mills (Ontario), Addison-Wesley Publishers, 1995, p. 455-493.

CUROTTE, Denis, Denis HARRISSON et Normand LAPLANTE. *Le programme de qualité totale chez Norton-Shawinigan*, Document de recherche, septembre 1994.

DORAY, Pierre, Rachid BAGAOUI et Danielle RICARD. *La formation dans les entreprises québécoises : études de cas auprès de 15 entreprises performantes*, Québec, Conseil de la science et de la technologie, 1994.

DORAY, Pierre, Denis HARRISSON et Céline SAINT-PIERRE. «Changements technologiques et division du travail : les métiers de la planification», dans P. Bélanger, B. Levesque et M. Grant (dir.), *La modernisation sociale des entreprises*, Collection Politique et Économie-Tendances actuelles, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1994, p. 175-196.

FERLAND, Gilles. «Modes de rémunération et structures de salaire au Québec (1980-1992)», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 51, n° 1, 1996, p. 120-135.

HARRISSON, Denis, et Normand LAPLANTE. «Confiance, coopération et partenariat : un processus de transformation dans l'entreprise québécoise», *Relations industrielles*, numéro thématique Syndicats et restructuration économique, vol. 49, n°4, 1994, p. 637-670.

HARRISSON, Denis, et Normand LAPLANTE. *Réorganisation du travail et participation directe des travailleurs*, Colloque international franco-québecois sur les perspectives de recherche en relations industrielles, Université Laval, 20-23 juin 1994.

LAFLAMME, Roch, et Maryse PELLETIER. «Les critères de succès de la gestion intégrale de la qualité», *Revue Organisation*, vol. 4, n° 3, 1995, p. 23-45.

LAPLANTE, Normand, et Denis HARRISSON. «La qualité totale : une démarche conjointe patronale-syndicale dans des entreprises québecoises», *Gestion*, vol. 20, n°2, juin 1995, p. 34-41.

LAPOINTE, Paul-André. «La réorganisation du travail : continuité, rupture et diversité», *La réorganisation du travail : efficacité et implication,* R. Blouin *et al.* (dir.), Actes du L[e] congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1995, p. 3-43.

LAPOINTE, Paul-André. «Nouveaux modes de gestion dans les alumineries du Québec : le discours et la pratique», *La modernisation sociale des entreprises,* P.R. Bélanger, B. Lévesque et M. Grant (dir.), Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1994, p. 195-209.

LAPOINTE, Paul-André, et Renaud PAQUET. «Syndicalisme et nouvelles formes d'organisation du travail : les positions des dirigeants syndicaux locaux», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, n° 2, 1994, p. 282-303.

LAPOINTE, Paul-André. «Modèles de travail et démocratisation : le cas des usines de l'Alcan au Saguenay», *Cahiers de recherche sociologique*, n[os] 18-19, 1992, p. 155-183.

LAPOINTE, Paul-André. «Trois figures du travail ouvrier dans les alumineries du Québec», *Revue internationale d'action communautaire*, vol. 25, n° 65, 1991, p. 65-76.

MURRAY, Gregor, et Pierre VERGE. «Transformation de l'entreprise et représentation syndicale», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 48, n° 1, 1993, p. 3-55.

RONDEAU, Claude. «Comment négocier l'adaptation au changement?», *La négociation collective du travail : adaptation ou disparition?* C. Bernier *et al.* (dir.), Actes du XLVIII[e] congrès de relations industrielles de l'Université Laval, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1993, p. 129-149.

RONDEAU, Claude. «La négociation continue. Étude théorique et pratique québécoise», *Actes du XXX[e] congrès de l'Association canadienne de relations industrielles,* E. Déom et A.E. Smith (dir.), Québec, ACRI/CIRA, 1993, p. 225-239.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (dir.). *Concertation et performance économique : vers de nouveaux modèles?*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 1994, 350 p.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. «Coopération, concertation et innovations dans les systèmes productifs nationaux et d'entreprises : vers de nouveaux modèles?», dans Tremblay, D.-G. (1994, dir.), *Concertation et performance économique : vers de nouveaux modèles?*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 1994, p. 1-11.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. «Le temps de travail au Canada et au Québec : à la croisée des chemins de l'Europe et des États-Unis», dans Boulin, Cette et Taddéi (dir.), *Le temps de travail.* Paris, Éditions Syros, 1994, pp. 147-159.